

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ROSIELE BESCOROVAINE

EFEITO DA COOPERAÇÃO NO DESEMPENHO DE FRANQUIAS MEDIADA PELA  
CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL E COMPARTILHAMENTO DE  
INFORMAÇÕES

CURITIBA

2016

ROSIELE BESCOROVAINE

EFEITO DA COOPERAÇÃO NO DESEMPENHO DE FRANQUIAS MEDIADA PELA  
CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL E COMPARTILHAMENTO DE  
INFORMAÇÕES

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Contabilidade – Mestrado e Doutorado – Área de Concentração Contabilidade e Finanças, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Contabilidade.

Orientadora: Profa. Dra. Ilse Maria Beuren

CURITIBA

2016

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)  
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Bescorovaine, Rosiele

Efeito da cooperação no desempenho de franquias mediada pela  
confiança interorganizacional e o compartilhamento de informações /  
Rosiele Bescorovaine .- 2016.

117 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa  
de Pós-Graduação em Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas.

Orientador: Ilse Maria Beuren.

Defesa: Curitiba, 2016.

1. Teoria de cooperação. 2. Relações interorganizacionais.  
3. Desempenho. 4. Compartilhamento de informações. 5. Franquia. I.  
I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas.  
Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. II. Beuren, Ilse Maria. III.  
Título.

CDD 658.8708

**"EFEITO DA COOPERAÇÃO NO DESEMPENHO DE FRANQUIAS MEDIADA  
PELA CONFIANÇA E COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES"**

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A  
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE **MESTRE EM CONTABILIDADE** (AREA DE  
CONCENTRAÇÃO: CONTABILIDADE E FINANÇAS), E APROVADA EM SUA  
FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE  
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.



**PROF. DR. ROMUALDO DOUGLAS COLAUTO**  
**COORDENADOR DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM**  
**CONTABILIDADE**

APRESENTADA À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA  
PELOS PROFESSORES:



**PROF.ª DR.ª ILSE MARIA BEUREN**  
**PRESIDENTE**



**PROF. DR. VICENTE PACHECO**  
**MEMBRO**



**PROF.ª DR.ª DELCI GRAPÉGIA DAL VESCO**  
**MEMBRO**

Dedico este trabalho primeiramente à Deus, que permitiu a realização deste sonho, intermediado sempre pela Nossa Senhora. À minha mãe, como reconhecimento pelo amor, carinho, ajuda e paciência durante todos os momentos difíceis. E ao Fernando, fonte de inspiração e persistência para a minha trajetória de vida.

## AGRADECIMENTOS

Foi uma etapa difícil, porém de intenso aprendizado, de superação de limites. Por vezes, até pensei que esse dia não chegaria nunca, mas enfim chegou!! Mais do que todos os ensinamentos obtidos, todas as pesquisas realizadas, todas as longas horas de estudos...Aprendi muito como ser humano!! Hoje sei que não existem limites quando há determinação!! Aprendi principalmente que: "tudo posso naquele que me fortalece".

Neste momento não posso deixar de agradecer, primeiramente a Deus, por ter me proporcionado essa conquista!! À minha mãe, Regiane Mara Pauletto Bescorovaine, por sempre ser a melhor mãe do mundo!! Ao Fernando Aguiar Longhi, pelo companheirismo e pela paciência.

Em especial, o meu muito obrigada aos amigos José Carlos Simões e Luciene Cionek Simões, que acreditaram, e independente de todos seus afazeres foram guerreiros junto comigo na coleta de dados, sem medir esforços para me ajudar!! Aos amigos que foram de fundamental importância nesta fase: Liomar Viscovini Marques, Altevir, Mariza Faustino, Shaiane Barbosa, Rosalvo, Karyn Graciela Lafuente, Diego González Dias Gomes, Ajoir Antunes Marcelino, e ao Claudio Roberto Gonçalves pelo apoio... O meu muito obrigado !!

Às valiosíssimas contribuições da querida profa. Delci Grapegia Dal Vesco. E ao apoio do querido e estimado prof. Vicente Pacheco.

E também sinto-me muito grata por ter conhecido pessoas que levarei no meu coração por toda a vida: Patricia Vaz, Marcielle Anzilago. Não poderia deixar de agradecer também aos que fizeram parte dessa luta, e que nos bons e maus momentos estavam lá: chorando ou rindo... se desesperando (com as perguntas inteligentes) ou vibrando com as conquistas... mas sempre JUNTOS!!! Luciano Diniz, Guilherme Eduardo de Souza, Franciele Daciê, Vinícius Fernandes Inácio, Edicreia Andrade dos Santos, Neuza Sawczuk Von Eggert. E aos demais colegas, o meu profundo agradecimento.

À estimada professora Ilse Maria Beuren, você é confiança, carinho e compreensão sem fim, agradeço a você por sua amizade tão especial. Há pessoas que marcam a nossa vida, que despertam algo especial em nós, que abrem nossos olhos de modo irreversível e transformam a nossa maneira de ver o mundo. Você foi

uma dessas pessoas! Os seus ensinamentos foram muito além dos conteúdos acadêmicos. Tivemos aprendizados importantes para a vida. A sua missão vai muito além da missão de um professor, você soube despertar a minha imensa admiração de um modo único, e se tornou uma fonte de inspiração. Muito obrigada pela dedicação, paciência e carinho em seus ensinamentos [mesmo quando tudo parecia desmoronar]. Eu só posso agradecer por ter feito parte da minha vida.

E termino com um texto de Ana Beatriz Figueiredo Mota: “Eu agradeço à todas as pedras que estavam e estão presentes ao longo de meu caminho. À algumas que me fizeram tropeçar e, muitas vezes, me ferir profundamente. Outras que apenas estavam lá esperando que eu passasse por elas, almejando a queda e não contavam que houvesse, mais perspicazes que elas, desvios para o caminho correto. Muitas das quais não valem sequer serem mencionadas, mas que também agradeço: àquelas pequeninas e inferiores pedrinhas que, às vezes, entram em nossos sapatos e provocam um pequeno corte. Mas são ponderáveis, são apenas “pedrinhas”. Há! Agradeço às pedras gigantes, de caráter duvidoso, que muitas vezes num árduo e vão esforço tentavam se passar por flores. Mas eram medíocres e ignorantes o suficiente para acreditarem em seus próprios disfarces. Agradeço à todas! Às pedras invejosas que desejam ter asas como os pássaros e por isso se sentem prazerosamente bem utilizadas nos estilingues, alvejando e destruindo. Às pedras maldosas que entram em nossas vidas sorrateiramente nas solas de nossos sapatos para causar incômodo e tomarem nosso precioso tempo tentando removê-las. Às pedras preciosas e pontiagudas que pensam ter valor porque, aparentemente, brilham mais que as outras; no entanto, não têm valor senão adornar seres tão enfadonhos quanto elas. São apenas objetos de consolo para fúteis. Quando esbarram umas nas outras e lascam-se um milímetro podem cortar e ferir profundamente quem as carregou longo tempo. Às pedras formadas de torrões de barro, que se consideram humildes e bondosas por enfatizarem que nenhum mal podem provocar à alguém, mas que, desesperadamente, se tornam vorazes e nas tempestades se fazem enxurradas que levam tudo, levam vidas, levam sonhos e levam até mesmo as outras pedras. Agradeço à estas também, que todos os dias desejam, desesperadamente, pela chuva, para transformarem-se. Mal sabem que a mais triste das tempestades vem de seus próprios olhos, pelas lágrimas sentidas, por desejarem ser tão gloriosas e percebidas, mas terem a certeza que são e sempre serão apenas torrões de barro”.

“Believe you can and you are halfway there”.

Theodore Roosevelt

“O que não me mata, me torna mais forte”.

Friedrich Nietzsche



## RESUMO

Este estudo objetiva investigar a relação do efeito da cooperação no desempenho de franquias mediada pela confiança interorganizacional e compartilhamento de informações em sistemas *franchising*. Neste sentido que a aplicação da Teoria da Cooperação, neste estudo, anseia explicar os relacionamentos onde pessoas ou grupos agem em conjunto de forma coordenada para perseguir objetivos comuns (BROWNING; BEYER; SHETLER, 1995). Dessa forma, há a intenção de verificar a disposição dos participantes proporcionarem a troca de informações necessárias em um ambiente de relações interorganizacionais, e se há tendência a serem facilitadoras para a resolução de problemas entre os atores (HEIDE; MINER, 1992). No entanto, destaca-se outro fator norteador deste estudo, a confiança interorganizacional, abordada como condição existencial de parcerias empresariais, a qual nutre a intenção de aquisição de conhecimentos e partilha de informações fora dos limites da organização (CHEN; LIN; YEN, 2014). Ademais, considerando o desempenho organizacional como uma questão de fundamental importância na gestão empresarial, os seus indicadores fornecem parâmetros capazes de proporcionar um gerenciamento eficaz da organização, apesar de existir apoio empírico para a existência de relações positivas entre cooperação e desempenho (BRITO; BRITO; HASHIBA, 2014), não há consenso quanto aos resultados encontrados, ressaltando assim a importância de analisar estes fatores no âmbito do setor varejista farmacêutico. Visto que, este setor, assolado pelas dificuldades inerentes da competitividade, exprime uma realidade ostensiva frente a grandes organizações, de forma a suprir essa lacuna une-se em sistemas *franchising*, pouco abordadas em pesquisas científicas. No intuito de mitigar este lapso, realizou-se esta pesquisa com metodologia empírico-analítica, por meio da aplicação de um questionário e realização de entrevistas semi-estruturadas. A população investigada constitui-se dos franqueados de sistemas *franchising* do setor de comércio varejista de produtos farmacêuticos do estado do Paraná, na qual obteve-se 151 questionários respondidos, representando 30% do total da população. Para analisar os dados aplicou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (PLS), além dos testes de Sobel, Aroian e Goodman, utilizados para estimar os efeitos representados no modelo teórico com os resultados da pesquisa. Os resultados mostram que, na percepção dos gestores respondentes da pesquisa, os preceitos da Teoria da Cooperação estão presentes nas interações interfirmas realizadas com a franqueadora, com exceção da dimensão de disposição à adaptação de mudanças. Destaca-se em especial a presença d Conclui-se que a partilha de informações e a confiança interorganizacional, quando mediadoras do efeito da cooperação, se traduzem em desempenho de franquias. Desse modo, o estudo contribui por mostrar aos franqueados maneiras de melhorar o seu relacionamento interfirmas, uma vez que, não é suficiente apenas esforços coordenados no intuito de cooperar para atingir melhora no desempenho, é fundamental que essa relação interorganizacional tenha confiança e compartilhamento de informações.

**Palavras-chave:** Teoria da Cooperação; Desempenho Organizacional; Confiança Inteorganizacional; Compartilhamento de Informações; Franquia.

## ABSTRACT

This study intends to investigate the relationship of the effect of cooperation in the performance of franchises mediated inter-organizational trust and information sharing in franchising systems. Therefore, the application of the Cooperative Theory in this study intends to explain relationships, where people or groups behave together in a coordinated way to pursue common goals (BROWNING; BEYER; SHETLER, 1995). Thereby, there is the intention to verify the participants willingness to provide the necessary information exchange in an environment of interorganizational relationships, and if there is a tendency to be facilitative for problem solving among the actors (HEIDE; MINER, 1992). However, another guiding factor of this study is the interorganizational trust, addressed as an existential condition of business partnerships, which feeds the intention of acquiring knowledge and sharing information outside the organization's limits (CHEN, LIN, YEN, 2014). Moreover, considering organizational performance as a matter of fundamental importance in business management, its indicators provide parameters sufficient of providing effective management of the organization, although there is empirical support for the existence of positive relations between cooperation and performance (BRITO; HASHIBA, 2014), there is no consensus regarding the results found, thus emphasize the importance of analyzing these factors in the pharmaceutical retail sector. Since, this sector which is beset by the inherent difficulties of competitiveness, expresses a ostensible reality compared to large organizations, in order to fill this gap, they are united in franchising systems, which are not very much addressed in scientific research. In order to mitigate this gap, this research was conducted with empirical-analytical methodology, through the application of a survey and conducting semi-structured interviews. The population studied is made up of franchisees retail trade sector of pharmaceutical systems of Paraná state, in which we obtained 151 responses, representing 30 per cent of the overall population. To analyze the data applied to Structural Equation Modeling technique (PLS), in addition to Sobel, Aroian and Goodman tests, used to estimate the effects represented in the theoretical model with the search results. The results show that, in the perception of respondents managers survey, the precepts of Cooperation Theory are present in intercompany interactions held with the franchiser, except for the size willingness to adapt to change. It stands out in particular the information sharing of presence and inter-organizational trust to encourage cooperative behavior to improved organizational performance. It is concluded that the sharing of information and inter-organizational trust, when mediating the effect of cooperation, translate into franchising performance. Thus, the study helps to demonstrate to franchisees ways to improve your intercompany relationship, since it is not enough only coordinated efforts in order to cooperate to achieve improved performance, it is essential that inter-relationship has trust and information sharing.

**Keywords:** Cooperation Theory; Organizational Performance; Inter-organizational Trust; Sharing Information; Franchising.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 01 – ESTRUTURA DO ESTUDO.....</b>	<b>22</b>
<b>FIGURA 02 – MODELO TEÓRICO DA PESQUISA .....</b>	<b>50</b>
<b>FIGURA 03 – DESENHO DA PESQUISA .....</b>	<b>58</b>
<b>FIGURA 04 – MODELO PROPOSTO INVESTIGADO.....</b>	<b>73</b>
<b>FIGURA 05 – TESTES DOS COEFICIENTES DE CAMINHO DO MODELO ESTRUTURAL .....</b>	<b>81</b>

## **LISTA DE QUADROS**

<b>QUADRO 01 – DIMENSÕES DA TEORIA DA COOPERAÇÃO .....</b>	<b>28</b>
<b>QUADRO 02 – CONSTRUTOS DA PESQUISA .....</b>	<b>51</b>
<b>QUADRO 03 – BLOCOS E QUESTÕES DA PESQUISA .....</b>	<b>52</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1 – GÊNERO DOS RESPONDENTES .....</b>	<b>60</b>
<b>TABELA 2 – IDADE DOS RESPONDENTES .....</b>	<b>61</b>
<b>TABELA 3 – TEMPO DE OCUPAÇÃO DA FUNÇÃO ATUAL .....</b>	<b>61</b>
<b>TABELA 4 – OCUPAÇÃO/CARGO ATUAL .....</b>	<b>62</b>
<b>TABELA 5 – OCUPAÇÃO/CARGO ATUAL ACUMULADO .....</b>	<b>62</b>
<b>TABELA 6 – NÍVEL DE ESCOLARIDADE .....</b>	<b>63</b>
<b>TABELA 7 – IDADE DO PROPRIETÁRIO .....</b>	<b>63</b>
<b>TABELA 8 – NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS POR SETOR .....</b>	<b>64</b>
<b>TABELA 9 – TEMPO DE FRANQUIA .....</b>	<b>65</b>
<b>TABELA 10 – FRANQUIA ATUAL .....</b>	<b>65</b>
<b>TABELA 11 – LOCALIZAÇÃO DA UNIDADE .....</b>	<b>66</b>
<b>TABELA 12 – ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DAS RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS SOBRE TEORIA DA COOPERAÇÃO .....</b>	<b>67</b>
<b>TABELA 13 – ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DAS RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS SOBRE COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES.....</b>	<b>69</b>
<b>TABELA 14 – ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DAS RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS SOBRE CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL .....</b>	<b>70</b>
<b>TABELA 15 – ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DAS RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS SOBRE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>71</b>
<b>TABELA 16 – VALIDADE CONVERGENTE DO ESTUDO .....</b>	<b>76</b>
<b>TABELA 17 – VALIDADE CONVERGENTE DO ESTUDO APÓS READEQUAÇÃO DO MODELO .....</b>	<b>77</b>
<b>TABELA 18 – VALIDADE DISCRIMINANTE DO ESTUDO .....</b>	<b>78</b>
<b>TABELA 19 – CONFIABILIDADE INTERNA DOS CONSTRUTOS .....</b>	<b>79</b>
<b>TABELA 20 – COEFICIENTES DE CAMINHOS E SIGNIFICÂNCIA DAS RELAÇÕES .....</b>	<b>82</b>
<b>TABELA 21 – EFEITOS DIRETOS, EFEITOS INDIRETOS E EFEITOS TOTAIS DOS CONSTRUTOS.....</b>	<b>84</b>
<b>TABELA 22 – TESTES DE SOBEL, AROIAN E GOODMAN .....</b>	<b>86</b>
<b>TABELA 23 – ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL .....</b>	<b>87</b>
<b>TABELA 24 – CONFIRMAÇÃO DE MEDIAÇÃO E TESTES DAS HIPÓTESES .....</b>	<b>89</b>
<b>TABELA 25 – PERFIL DOS ENTREVISTADOS .....</b>	<b>91</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	18
1.2 OBJETIVOS .....	19
<b>1.2.1 Objetivo geral .....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>19</b>
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....	20
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	22
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>24</b>
2.1 TEORIA DA COOPERAÇÃO .....	24
<b>2.1.1 Resolução Conjunta de Problemas .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.2 Uso do Poder.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.3 Disposição para Adaptação a Mudanças.....</b>	<b>30</b>
2.2 COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES .....	31
<b>2.2.1 Compartilhamento de Informações como Nexos de Causalidade .....</b>	<b>32</b>
<b>2.2.2 Criação de Conhecimentos Estratégicos .....</b>	<b>34</b>
2.3 CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL .....	34
<b>2.3.1 Conceito de Confiança Interorganizacional .....</b>	<b>35</b>
<b>2.3.2 Confiança em Relações Interorganizacionais .....</b>	<b>37</b>
<b>2.3.3 Estágios de Confiança Interorganizacional.....</b>	<b>40</b>
2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	41
<b>2.4.1 Desempenho Organizacional Financeiro.....</b>	<b>43</b>
<b>2.4.2 Desempenho Organizacional Não Financeiro .....</b>	<b>44</b>
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>46</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	46
3.2 HIPÓTESES DE PESQUISA.....	48
3.3 CONSTRUTO DA PESQUISA .....	50
3.4 INSTRUMENTO DA PESQUISA.....	52
3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	53
3.6 PROCEDIMENTOS DE COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS .....	55
<b>3.6.1 Estatística Descritiva .....</b>	<b>56</b>
<b>3.6.2 Modelagem de Equações Estruturais .....</b>	<b>57</b>

3.7	DESENHO DA PESQUISA .....	58
3.8	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	59
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>60</b>
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES E DA LOJA.....	60
4.2	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS.....	67
4.3	RESULTADOS DA APLICAÇÃO DA MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS – PLS.....	72
4.4	AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO .....	74
	<b>4.4.1 Validade Convergente do Modelo.....</b>	<b>75</b>
	<b>4.4.2 Validade Discriminante do Modelo.....</b>	<b>78</b>
	<b>4.4.3 Confiabilidade do Modelo .....</b>	<b>79</b>
4.5	VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL .....	81
	<b>4.5.1 Validade da Mediação.....</b>	<b>84</b>
	<b>4.5.2 Avaliação das Hipóteses e Análise Quantitativa.....</b>	<b>87</b>
	<b>4.5.3 Avaliação do Pressuposto e da Análise Qualitativa .....</b>	<b>91</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>95</b>
5.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	95
5.2	RECOMENDAÇÕES .....	98
<b>6</b>	<b>REFÊRENCIAS .....</b>	<b>99</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>112</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>113</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>117</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de *franchising* ganhou espaço nas últimas três décadas (WEAVEN; FRAZER; GIDDINGS, 2010), justificado pelo aumento da intensidade na concorrência de negócios. Isso resultou no fracasso de diversas pequenas e médias empresas (WRIGHT; McAULEY, 2012). Como uma reação a essa situação, observa-se um crescimento dos sistemas de *franchising*, que permitem acesso a sistemas de negócios que uma estrutura enxuta não permitiria.

As empresas assoladas pelas dificuldades apresentadas pela competitividade, exprimem uma destoante realidade. Por um lado as estruturas empresarias são reduzidas visando redução de custos, por outro lado, cada vez mais recursos são exigidos para manterem-se competitivas no mercado. No intuito de mitigar estas contingências, a adesão aos modelos de cooperação empresarial pode ser interessante, pois atividades antes desenvolvidas dentro da empresa, nessa modalidade passam a ser realizadas fora de suas fronteiras organizacionais.

Consideram-se relações interorganizacionais as transações de recursos relativamente duradouras, fluxos e ligações que ocorrem entre duas ou mais organizações (DAFT; ARMSTRONG, 2009). Há consenso entre os pesquisadores de que são tipos de relações interorganizacionais ou parcerias estratégicas as seguintes: aliança estratégica, *cluster* industrial, cartel, conglomerado, *joint venture*, licenciamento, franquia, consórcio de pesquisa, organizações em rede (CHENEY *et al.*, 2011).

As relações de cooperação interorganizacional objetivam alavancar os negócios das empresas, e podem ser definidas como ações similares ou complementarmente coordenadas, tomadas por firmas nas relações interdependentes, para o alcance de resultados mútuos e individuais, com a expectativa de reciprocidade de longo prazo (ANDERSON; NARUS, 1990). Infere-se que a cooperação é um desejo de ambas as partes em um relacionamento, com vistas a atingir resultados positivos, tanto intra como interorganizacional.

A cooperação interorganizacional é concebida com base na ideia de reciprocidade entre partes nas transações (AXELROD, 1984). Compreende o conjunto de processos envolvendo decisões que determinam os termos de negócio entre os membros de uma díade com foco em negócios futuros (HEIDE; MINER,



1992). A cooperação entre empresas requer menos recursos do que a propriedade plena, porque as empresas individuais não precisam fornecer todos os recursos na cooperação.

Sob essa ótica, empresas que possuem alguns, mas nem todos os recursos necessários, combinam recursos com uma organização externa, utilizando um acordo de cooperação (COMBS; KETCHEN, 1999). Essas relações interorganizacionais tendem a ser coordenadas por relações de confiança (BALESTRO; MESQUITA, 2002). Em contextos onde há um maior nível de cooperação ocasionado pela intensa troca de informações e partilha de conhecimento, a confiança funciona como um mecanismo de coordenação central.

A confiança é um recurso chave para a análise dos mecanismos de coordenação da cooperação interorganizacional, e permite uma solução eficiente do problema da coordenação das expectativas e interações entre os atores econômicos (BACHMANN, 2001). A relevância da dimensão confiança em estudos organizacionais está diretamente relacionada ao surgimento de formas híbridas de coordenação. Essas estruturas trabalham como entidades econômicas independentes, cada uma especializada em habilidades específicas, as quais cooperam entre si por meio do intercâmbio de informações.

Em um relacionamento interorganizacional, esse compartilhamento de informações refere-se à medida em que a informação é transmitida aos pares (MOHR; SPEKMAN, 1994). Além disso, a comunicação interfirmas é o resultado do esforço coordenado, desenvolvido pelas partes envolvidas, com o intuito de criar mecanismos eficientes de resolução de conflitos.

A cooperação interorganizacional entre empresas formalmente independentes, que se relacionam, tende a mostrar efeitos positivos, pois são capazes de formar competências, redesenhar estratégias e explorar recursos complementares (MOURITSEN; THRANE, 2006). Esses benefícios melhoram o desempenho (MAHAMA, 2006) das empresas como um todo. Assim, comportamentos cooperativos são incentivados, no intuito de auferir um nível de vantagem competitiva que individualmente não seria possível (BRITO; BRITO; HASHIBA, 2014).

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O Brasil é classificado como um país empreendedor (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2006), apesar de inúmeras barreiras interpostas a essa atividade. Num ambiente em que dificuldades de naturezas diversas emergem, o empreendedor depara-se com situações que, por vezes, demandam certas habilidades – de relacionamento, de persuasão e mesmo técnicas – subjacentes ao cenário idiossincrático observado para se empreender.

Algumas dificuldades são intrínsecas à atividade empreendedora, como mercados competitivos e falta de *know-how*, assim, uma empresa ingressa em um sistema *franchising* com o intuito de obter notabilidade. O efeito indireto deste relacionamento é ser uma empresa idônea e operar com padrões de qualidade semelhantes aos demais parceiros. Sob esse enfoque, as organizações buscam ganhar legitimidade nos diversos tipos de inter-relações existentes, para evitar o isolamento e alcançar legitimidade no ambiente organizacional (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Complementarmente, em sistemas *franchising* duas unidades de negócio podem ser parte integrante de uma mesma rede, embora seus pontos de venda sejam próximos e possuam a mesma clientela. Neste caso, ambos assumem comportamentos cooperativos em seu relacionamento com o franqueador, e de concorrência um com o outro franqueado, justificada pela sua localização geográfica. Dessa forma, as relações interfirmas podem ser cooperativas e competitivas simultaneamente (TIDSTROM; HAGBERG-ANDERSSON, 2012).

Ressalta-se que existe uma franquia quando um parceiro cooperativo fornece equidade, gestão e paga à empresa uma taxa em troca do uso de marcas e padrões operacionais deste último (COMBS; KETCHEN, 1999). Contudo, a cooperação e a competição coexistem nesses ambientes de negócios. Para que os comportamentos cooperativos existam em um ambiente competitivo, são necessárias normas e regras bem estabelecidas que favoreçam o equilíbrio dessas relações.

Padula e Dagnino (2007) destacam que as condições ambientais são os fatores que mais impactam na transformação de comportamentos cooperativos para competitivos. O aumento de condutas competitivas em um relacionamento interfirmas é motivado por mudanças mercadológicas e pela instabilidade.

Face ao exposto e considerando que em âmbito nacional, especificamente na área contábil, as pesquisas acerca da Teoria da Cooperação em sistemas *franchising* ainda são incipientes, verifica-se a relevância de explorar esta lacuna de pesquisa no presente estudo. Desse modo, busca-se responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Qual o efeito da cooperação no desempenho de franquias mediada pela confiança e compartilhamento de informações?**

## 1.2 OBJETIVOS

Para Richardson (1999, p. 23), o objetivo geral de um estudo pode ser definido como sendo aquilo “que se pretende alcançar com a realização da pesquisa”, enquanto que os objetivos específicos “definem aspectos específicos que se pretende estudar e que contribuem para alcançar o objetivo geral”.

Assim, diante da questão de pesquisa apresentada, delinearam-se os objetivos geral e específicos deste estudo.

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do estudo é analisar o efeito da cooperação no desempenho de franquias mediada pela confiança interorganizacional e compartilhamento de informações.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Nesta seção apresentam-se os objetivos específicos, elaborados em conformidade com o objetivo geral estabelecido neste estudo, como segue:

- a) Identificar a associação entre cooperação em franquia e desempenho financeiro e não financeiro do franqueado;

- b) Averiguar em que medida a cooperação entre franqueador e franqueado se reflete em compartilhamento de informações;
- c) Verificar em que medida a cooperação entre franqueador e franqueado se reflete em confiança interorganizacional;
- d) Analisar a associação entre cooperação em franquias e desempenho do franqueado, mediada pelo compartilhamento de informações;
- e) Analisar a relação entre cooperação em franquias e desempenho do franqueado, mediada pela confiança interorganizacional; e
- f) Analisar qualitativamente o efeito da cooperação no desempenho de franquias mediada pela confiança e compartilhamento de informações, verificando as deficiências e fragilidades nestas relações.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Estratégias interorganizacionais têm se difundido entre os segmentos corporativos para proporcionar benefícios às organizações participantes. A sinergia coletiva provinda dessas relações busca principalmente ampliar a competitividade e o desenvolvimento comercial (RING; VAN DE VEN, 1994). Dentre as várias modalidades derivadas do modelo de rede de empresas, o *franchising* se destaca por abarcar os mais variados tipos de empresas, com vistas em obter melhor desempenho e garantir a sobrevivência frente ao mercado (PADULA; DAGNINO, 2007).

Entretanto, apesar de estudos apontarem que na essência os sistemas de *franchising* baseiam-se em melhoria do desempenho (YAN; WANG, 2012), uma vez que franqueador e franqueado somente se relacionam com o intuito de melhorar sua competitividade (COMBS; KETCHEN; SHORT, 2011), evidências empíricas podem surgir quanto a interferência de outros fatores nesta relação, como é o caso do desempenho e a cooperação (GRASSI, 2006).

O modelo de franquias se torna mais atraente e difundido por apresentar maior dinamismo nas relações, consolidar competências e explorar recursos complementares entre os envolvidos (WRIGHT; GRACE, 2011). Assim, estudos (FRAZER; MERRILEES; BODEY, 2007; PADULA; DAGNINO, 2007; WEAVER;

FRAZER; GIDDINGS, 2010; WRIGHT; GRACE, 2011; YAN; WANG, 2012) apontam que a Teoria da Cooperação interorganizacional está intimamente ligada aos sistemas de *franchising* por possuírem características similares, como o compartilhamento de informações e o intuito de agir em benefício mútuo.

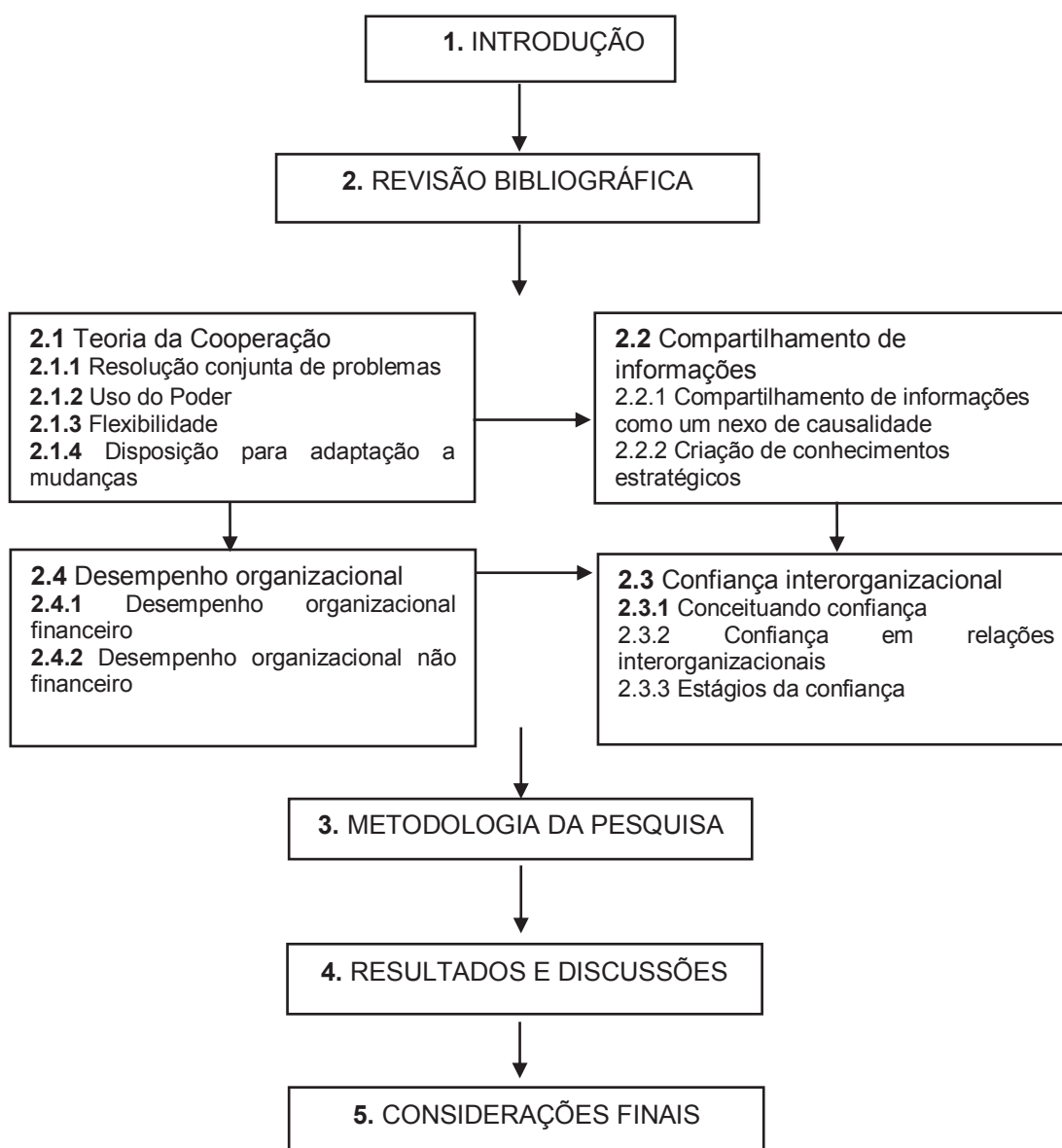
A Teoria da Cooperação anseia explicar tais relacionamentos, porém propõe que uma de suas dimensões (compartilhamento de informações) possa não ser apenas um formativo da teoria, mas sim um condutor entre a cooperação e o desempenho. Além disso, outro fator já amplamente estudado juntamente com a cooperação é a confiança, porém outros resultados podem emergir em estudos nos quais o compartilhamento seja um caminho de causalidade. Se estas hipóteses forem comprovadas, um avanço teórico pode ser proposto, visto que o levantamento empírico pode vir a mostrar a importância do compartilhamento de informações e da confiança frente aos comportamentos cooperativos. Dessa forma, caso essas relações sejam confirmadas, a cooperação poderá otimizar o desempenho quando aliada ao compartilhamento de informações e à confiança.

A pesquisa anseia contribuições para o entendimento empírico das proposições teóricas estabelecidas, como forma de responder à questão de pesquisa de quais os efeitos da cooperação no desempenho de franquias mediada pela confiança interorganizacional e compartilhamento de informações. Assim, subsídios metodológicos buscam ser verificados pelas análises teórico-empíricas desta pesquisa, verificando um modelo teórico que tem por hipótese uma relação causal. Deste modo, busca-se avaliar o desempenho afetado pela Cooperação, Confiança Interorganizacional e Compartilhamento de Informações. Possibilita-se, desse modo, testar um conjunto de variáveis que permitem verificar o nível de explicação das variáveis, como também indicar qual das variáveis é a mais relevante. Do ponto de vista teórico, a presente pesquisa visa contribuir com o debate sobre as relações interfirmas, trazendo à tona a complexidade existente nas diversas rotinas interorganizacionais.

Neste sentido que se observa um vasto campo de pesquisas em aberto que envolvem a perspectiva do franqueado, sob aspectos relacionados à partilha de informações entre as partes, à confiança e à cooperação em um sistema *franchising*.

## 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação está organizada em cinco capítulos e respectivas seções e subseções, conforme demonstrado na Figura 1, que reporta o diagrama e a estrutura do texto.



**Figura 01** - Estrutura do Estudo  
**Fonte:** Autora (2016)

No capítulo 1, introdução, inicialmente são enunciados a questão de pesquisa e os objetivos geral e específicos do estudo. Em seguida são evidenciadas as

justificativas e contribuições, e a estrutura da dissertação.

No segundo capítulo, revisão bibliográfica, aborda-se a base teórica de suporte ao desenvolvimento do estudo. Primeiramente são expostos os pressupostos da Teoria da Cooperação e suas dimensões, posteriormente o compartilhamento de informações e a confiança como nexos de causalidade, e por último, o desempenho organizacional.

O capítulo terceiro, metodologia da pesquisa, compreende o método e os procedimentos metodológicos. Discorre sobre o delineamento metodológico, as hipóteses de pesquisa, a definição dos construtos, o instrumento de coleta dos dados, a população e amostra, procedimentos de coleta e tratamento dos dados, o desenho da pesquisa e as suas limitações.

No quarto capítulo, dispõe-se a análise dos dados e discussão dos mesmos. Inicia-se com a estatística descritiva dos resultados depreendidos das respostas dos inquiridos. Posteriormente, apresenta-se a análise dos dados por meio da Técnica de Modelagem por Equações Estruturais (PLS). Na sequência, são apresentados os resultados das entrevistas e suas respectivas implicações para o campo estudado.

No quinto capítulo são evidenciadas as considerações finais do estudo, seguidas das referências utilizadas para a consecução desta pesquisa.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo apresenta o recorte teórico utilizado para desenvolver esta pesquisa. Inicia com uma incursão teórica sobre a Teoria da Cooperação, abordando sua conceituação e definindo as diretrizes utilizadas neste estudo. Em seguida, aborda sobre o desempenho organizacional. Na sequência, apresenta aspectos inerentes ao compartilhamento de informações. Depois, discorre sobre conceitos de confiança interorganizacional e seus aspectos mediadores de relações interfirmas.

### 2.1 TEORIA DA COOPERAÇÃO

A Teoria da Cooperação, fundamentada nas conjecturas da Teoria das Relações Humanas, pressupõe que pessoas ou grupos agem em conjunto de forma coordenada para perseguir objetivos comuns (BROWNING; BEYER; SHETLER, 1995). Dessa forma, o homem é visto como um ser social, imergido em um ambiente organizacional, que exerce esforços conjuntos a um grupo em benefício próprio.

Devido à complexidade das diversas rotinas organizacionais presentes nas empresas, infere-se que não se pode compreende-las como sendo entidades totalmente independentes. Neste contexto, é evidente a existência de trocas relacionais interorganizacionais, que podem ser entendidas como um método organizacional de atividades econômicas por meio de coordenação e cooperação interfirmas (PORTER, 1998).

De acordo com Anderson e Narus (1990), a cooperação interfirmas é definida como a realização de atividades coordenadas, similares ou complementares, desempenhadas por empresas em relacionamentos interdependentes, com o objetivo de obter resultados mútuos ou resultados unilaterais. Segundo Balestrin, Verchoore e Reyes Junior (2010), a cooperação visa reunir ações que permitam às organizações envolvidas uma melhor adequação ao ambiente competitivo. A cooperação interorganizacional ocorre quando as partes envolvidas optam por agir em conjunto em prol de um objetivo maior, unindo suas competências, de forma a ampliar a eficiência organizacional conjunta (ABRADE, 2010).



Uma forma de relação interorganizacional é por meio de sistemas *franchising*. No Brasil, as franquias empresariais são regulamentadas pela Lei n. 8.955/94 e definem franquia como: uma estratégia utilizada em administração, que tem como propósito o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

A cooperação é crucial para aumentar os benefícios mútuos, como o resultado de atividades realizadas de forma coordenada para uma distribuição equitativa dos benefícios. Assim, uma das motivações ao comportamento cooperativo está na melhora percebida na eficiência econômica das organizações participantes (HEIDE; JONH, 1990). Também para minimizar as incertezas face a escassez de recursos, e maximizar a reciprocidade entre as partes envolvidas nas transações existentes (AXELROD, 1984). O insucesso de alianças interorganizacionais pode ser parcialmente atribuído à falta de comportamentos cooperativos entre os participantes (SMITH; CARROL; ASHFORD, 1995).

As primeiras definições de cooperação no campo organizacional foram de Deutsch (1949) e Tjosvold (1988), tendo como premissa que a cooperação tem sua natureza nos relacionamentos sociais existentes entre os indivíduos com objetivos comuns. Desse modo, nem todos os relacionamentos entre os participantes podem ser chamados de cooperativos, uma vez que a cooperação somente ocorre quando os objetivos e metas dos participantes estão congruentes entre si (DEUTSCH, 1949; TJOSVOLD, 1988).

Diversas outras definições de cooperação enfocam os processos pelos quais grupos se unem para formar relações e interações para atingir benefícios mútuos. Neste sentido, alguns autores (RING; VAN DE VEN, 1994) caracterizam a cooperação com uma perspectiva dinâmica, onde os atores se predispõem em realizar relações cooperativas, utilizando-se de mecanismos socialmente construídos e continuamente reestruturados de modo que as ações e interpretações coadunem para que as partes envolvidas obtenham êxito provindo dessas interações. Smith, Carrol e Ashford (1995) definem cooperação como um processo pelo qual os indivíduos, grupos ou organizações realizam esforços conjuntos para obter benefício mútuo.

Das e Teng (1998) criticam a generalização de que agrupamentos de indivíduos, grupos ou organizações em alianças sejam sinônimos de comportamentos cooperativos. Esses autores definem cooperação como sendo a disposição de um parceiro em prosseguir com interesses mutuamente compatíveis com o grupo no qual está inserido, em detrimento a comportamentos oportunistas. Assim, a cooperação não é qualquer atividade coletiva desenvolvida, mas sim quando os participantes trabalham em conjunto e de forma coordenada para atingir seus objetivos (MAHAMA, 2006).

De modo geral, três abordagens distintas são utilizadas para a concepção e definição de cooperação: psicológica, comportamental e dimensional (CHEN; CHEN; MEINDL, 1998). A primeira dimensão decorre de motivos psicológicos dos participantes, e foi preconizada por Mead (1932). Na dimensão psicológica, a cooperação consiste no ato de trabalhar conjuntamente com um objetivo estabelecido, assim o indivíduo inserido no grupo tende a ter comportamentos coerentes e engajados na atividade coletiva. Neste caso, os conceitos de cooperação e competição passam a ser estudados separadamente, pois representam diferentes motivações psicológicas, de acordo com o contexto em que estão inseridos.

A segunda dimensão é a comportamental, e pode ser definida em termos de relações sociais existentes em contextos organizacionais. Essa abordagem foi inferida por Deutsch (1949) e posteriormente desenvolvida por Tjosvold (1988), que amplia a de Mead (1932), pois altera o foco na concepção do contexto cultural, para, a partir de então, concentrar-se na natureza das relações existentes entre os participantes. Outra alteração inserida é que, em contextos organizacionais, os comportamentos cooperativos são aqueles em que os participantes têm seus objetivos positivamente relacionados (CHEN; CHEN; MEINDL, 1998) e considerados competitivos se os objetivos forem negativamente relacionados (DEUTSH, 1949; TJOSVOLD, 1988).

Ainda segundo Tjosvold (1988), há distinções explícitas entre as interações de interdependência de participantes com intenções coletivas ou individuais. Segundo o autor, a percepção dos indivíduos acerca da melhora em seu desempenho a partir de comportamentos cooperativos, faz com que eles sintam-se motivados a prosseguir com tais interações coletivas, ou seja, o comportamento cooperativo é aumentado quando os objetivos são claramente definidos e

materializáveis.

A abordagem comportamental, segundo a concepção de Barnard (1938), aponta um conceito amplo do comportamento cooperativo, pois os processos de gestão são conduzidos por ações cooperativas dos participantes, no sentido de facilitar e manter a cooperação interorganizacional, assim as ações são individuais, porém os propósitos coletivos. Axelrod (1984) acrescenta que, além de finalidades em conjunto, os indivíduos devem perceber algum retorno claro em seu desempenho, maximizando o seu interesse próprio, ou seja, os comportamentos cooperativos são estimulados a partir de resultados individuais percebidos.

Entre as definições específicas do comportamento cooperativo, a terceira é a dimensional, em que Tjosvold (1988) identificou quatro dimensões de interações: (i) o compartilhamento de informações, ideias e outros recursos; (ii) assistência; (iii) resolução de problemas e conflitos de forma coletiva; (iv) apoio e incentivo aos outros. Acerca desta dimensão, Chen, Chen e Meindl (1998) expõem que a presença de comportamentos cooperativos é ditada pela dinâmica das interações coletivas existentes, e não pela simples existência de uma atividade coletiva. Assim, o êxito de comportamentos cooperativos exige: coordenação, comunicação e divisão clara das atividades a serem desenvolvidas.

Brito, Brito e Hashiba (2014) realizaram uma investigação empírica utilizando as dimensões para cooperação propostas por Heide e Miner (1992): flexibilidade; compartilhamento de informações; resolução conjunta de problemas; e restrição ao uso do poder. Os resultados desta pesquisa mostram que nem todos os comportamentos cooperativos tem impactos semelhantes e positivos no desempenho. O estudo foi realizado com 124 fabricantes de embalagens, em que a flexibilidade não teve efeito significativo, a resolução conjunta de problemas teve efeito negativo, enquanto o compartilhamento de informações e a restrição do uso do poder tiveram impactos positivos e significativos, ambos sobre o desempenho.

Estudos como o de Heide e Miner (1992) propõem quatro dimensões para a análise da cooperação: flexibilidade; compartilhamento de informações; resolução conjunta de problemas; e restrição ao uso do poder. Esses quatro elementos indicam que os atores (indivíduos, grupos ou organizações) comprometem-se a canalizar esforços de interação e comprometimento no intuito de benefício mútuo.

Johnston *et al.* (2004) realizaram um estudo acerca da confiança como antecessor aos comportamentos cooperativos e das implicações sobre o

desempenho. Como medidas para a cooperação, o estudo utilizou três dimensões: compartilhamento de informações, resolução conjunta de problemas e restrição ao uso do poder. A cooperação teve relação positiva e significativa com a confiança, mas nem todos os tipos de comportamento cooperativo tiveram impacto significativo nas percepções de desempenho, apenas a resolução conjunta de problemas teve relação significativa.

Não há consenso na literatura quanto as dimensões utilizadas para análise da cooperação, contudo, as proposições amplamente difundidas e convergentes são as de Heider e Miner (1992), corroboradas por Mahama (2006), para a determinação de comportamentos cooperativos, destacadas no Quadro 01.

<b>Dimensão</b>	<b>Referências</b>
Resolução conjunta de problemas	Heider e Miner (1992); Mahama (2006).
Uso do poder	Heider e Miner (1992); Mahama (2006).
Disposição para adaptação a mudanças (flexibilidade)	Heider e Miner (1992); Mahama (2006).
Compartilhamento de informações	Heider e Miner (1992); Mahama (2006).

**Quadro 01** – Dimensões da Teoria da Cooperação

Fonte: Adaptado de Heider e Miner (1992) e Mahama (2006).

De acordo com o Quadro 1, são quatro as dimensões abordadas por Heide e Miner (1992) e Mahama (2006), as quais são detalhadas a seguir:

### **2.1.1 Resolução conjunta de problemas**

Heide e Miner (1992) abordaram a resolução conjunta de problemas como sendo uma dimensão da Teoria da Cooperação, com ações realizadas em conjunto pelos indivíduos envolvidos, no sentido de cumprimento mutuo das atividades em prol de suprir as necessidades coletivas e individuais dos participantes. Realiza-se, assim, o intercâmbio de informações necessárias para garantir tal objetivo conjuntamente.

Heide e Miner (1992) argumentam ainda que a dimensão resolução conjunta de problemas está relacionada com a Teoria dos Contratos, onde contratos com elevado grau de complexidade, mesmo que estruturados e claramente definidos, podem causar incertezas quanto ao futuro das relações, principalmente no longo prazo. Nestes casos, essas incertezas são vinculadas à situações adversas que

podem ocorrer, e que se não previstas antecipadamente em contratos, podem gerar dubiedade quanto a melhor forma de resolução de situações conflitantes. Os autores enfatizam ainda que a manutenção dos relacionamentos de troca e, conseqüentemente, de benefícios mútuos exigem das partes a adoção da flexibilidade em resposta às mudanças e aos problemas não previstos.

Heide e Miner (1992) indicam que a resolução conjunta de problemas é fundamental para a eficiência gerencial e que o trabalho harmonioso possibilita que as empresas obtenham bons resultados frente às numerosas exigências competitivas que o mercado oferece. Em adição, apontam que as organizações apresentam comportamentos cooperativos no intuito de permitir uma adequação ao ambiente dinâmico, baseado em ações uniformes, porém descentralizadas, que possibilitem ganhos para ambas as partes.

Mahama (2006), por sua vez, argumenta que a solução conjunta de problemas é crucial para relacionamentos cooperativos e aumenta a eficiência da gestão. Também aduz que a cooperação não implica em submissão das partes em detrimento das necessidades dos pares, mas sim um trabalho harmonioso realizado em conjunto para o cumprimento mútuo das carências.

### **2.1.2 Uso do Poder**

No que diz respeito a segunda dimensão, uso do poder, Heide e Miner (1992) abordam que a restrição do uso do poder tem efeitos positivos em relacionamentos cooperativos. Advertem ainda, que a Teoria dos Contratos é apropriada para estas situações, pois os contratos preveem as ações reativas mais adequadas que os participantes devem realizar em diversas situações. Dessa forma, os participantes destas relações terão estabelecidos seus limites de poder a serem exercidos, uma vez que essas relações apresentam grande interdependência e outros envolvidos dependem deste adequado gerenciamento de recursos.

Heide e Miner (1992) propõem que as interações de poder requerem que os participantes exerçam o controle de seus recursos disponíveis e de sua competência, a fim de obter o poder sobre outros participantes que dependam destes recursos. Os autores enfatizam ainda que a restrição do uso de poder pode

reduzir o oportunismo e aumentar a confiança entre os pares.

Mahama (2006), por sua vez, argumenta que a restrição do uso do poder é considerada como um forte indício de predisposição de troca informacional entre os participantes. Baseado na Teoria dos Contratos, o autor ainda aponta que a troca de conhecimentos entre os pares é inevitável, e cria dependência entre eles, que, por sua vez, vão exercer poder sobre os recursos sob sua salvaguarda. Essas relações de trocas geram dependência e tendem a se perpetuar no futuro, característica importante nas relações contratuais interorganizacionais.

### **2.1.3 Disposição para adaptação a mudanças**

Sobre a disposição para adaptação a mudanças em ambientes de troca, Heide e Miner (1992) descrevem que ela é de fundamental importância para interações cooperativas entre os indivíduos, pois neste contexto que a inserção da Teoria dos Contratos propõe a incerteza intrínseca das relações, uma vez que é difícil prever contratualmente todas as necessidades que podem vir a existir. Portanto, para a manutenção da relação de troca é necessário que as partes estejam pré-dispostas à adaptação a mudanças inerentes ao seu contexto, e assim adotarem respostas flexíveis às adversidades não antecipadas.

Neste sentido, que a adaptabilidade a mudanças permite interações entre os participantes, com vistas à maximizar as oportunidades e também extrair vantagens. Isso influencia no aumento do desempenho geral, uma vez que essa flexibilidade possibilita que as partes envolvidas se ajustem às necessidades uma das outras (HEIDE; MINER, 1992).

Lusch e Brown (1996) argumentam que o estabelecimento de um modo de governança bilateral, na forma de uma flexibilidade de ambas as partes para fazerem ajustes, possibilita incrementar a eficácia e a eficiência com as quais as tarefas são executadas. Assim sendo, quando as partes possuem um incentivo coletivo para manter a relação cliente-fornecedor, estas se engajam em comportamentos flexíveis e o processo de tomada de decisão resultante tende a melhorar o desempenho.

Mahama (2006) argumenta que, em um ambiente cooperativo, as relações de

intercâmbio de informações possuem incertezas quanto ao futuro, logo é inevitável que nem todas as adversidades estejam antecipadas contratualmente. Por conseguinte, afirma que para a preservação de uma relação de troca entre as partes, é necessário que elas sejam capazes de (re)negociar soluções para a aparição de problemas que não são completamente cobertos por acordos contratuais.

Heide e Miner (1992) e Mahama (2006) destacam uma última dimensão, definida como Compartilhamento de Informações, que será descrita de modo mais detalhado, em seção específica, por tratar-se de um constructo de estudo desta pesquisa.

## 2.2 COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES

Na economia digital, tecnologias avançadas que fornecem plataformas de comunicação proporcionam aos parceiros de negócios realizar ações em conjunto, criar, manter, transformar e transmitir conhecimentos valiosos (CHEN; CHEN; MEINDL, 1998). Contudo, a motivação organizacional para desenvolver em profundidade as alianças interorganizacionais é a cooperação, principalmente pela dimensão de compartilhamento de informações.

Em contextos de economias em redes, a partilha de conhecimento interorganizacional é uma força matriz fundamental para agilizar as atividades da cadeia de valor e maximizar os benefícios operacionais (CHEN; LIN; YEN, 2014). Isso posto, o compartilhamento de conhecimento pode ser realizado quando os parceiros de negócios envolvidos desenvolvem com sucesso a confiança e construção de parcerias de longo prazo. Apesar da importância estratégica do compartilhamento de informações interorganizacionais em gestão de cadeia de suprimentos, a partilha de conhecimentos eficaz continua a ser um desafio.

O compartilhamento de informações refere-se à medida em que a informação é transmitida aos pares em um relacionamento interorganizacional (MOHR; SPEKMAN, 1994). Além disso, a comunicação interfirmas é resultado de um esforço coordenado, desenvolvido pelas partes envolvidas, com o intuito de criar mecanismos eficientes de resolução de conflitos. Estudos anteriores sugerem que



uma maior partilha de informações reduz a incerteza e melhora, assim, o nível de confiança e compromisso em um relacionamento interfirmas (ANDERSON; WEITZ, 1992; DONEY; CANNON; 1997; KWON; SUH, 2004).

Em uma perspectiva crítica, autores como Chen, Lin e Yen (2014) veem a partilha de conhecimento interorganizacional como um fator crucial para a coordenação colaborativa de recursos, alocação e integração entre os diferentes membros de uma cadeia de fornecimento. Esses autores destacam ainda que as atividades de compartilhamento de informações são positivas às organizações, por proporcionarem a expansão do rol de recursos à disposição, passarem a oferecer produtos ou serviços de valor agregado, detectar oportunidades emergentes e capturar os benefícios de negócios em um ambiente de mercado competitivo.

O grau de compartilhamento de informações, segundo Heide e Miner (1992), pode variar de acordo com o tipo de relacionamento interfirmas, por exemplo, de produtos altamente personalizados. Nestes casos, a produção requerer um maior fluxo de compartilhamento de informações, de tal forma que as informações sejam suficientes para cumprir padrões pré-estabelecidos. Todavia, a personalização pode exercer um efeito negativo sobre a cooperação, pois em uma relação assimétrica, a dependência das partes pode não ser recíproca, de modo que uma das partes exerça poder sobre a outra, mas não vice-versa (HEIDE; MINER, 1992).

A dimensão de compartilhamento de informações trata da disposição dos participantes proporcionar a troca de informações necessárias em um ambiente de relações interorganizacionais. Essas interações, desde que nitidamente definidas, tendem a ser facilitadoras para a resolução de problemas entre os atores (HEIDE; MINER, 1992).

### **2.2.1 Compartilhamento de informações como nexos de causalidade**

Mahama (2006) argumenta que as dimensões da cooperação (resolução de problemas, uso de poder, disposição à adaptação a mudanças e compartilhamento de informações) exercem influência significativa no desempenho. Em seu estudo, a dimensão que apresentou maior confiabilidade composta (0,964) e validade convergente referente à variância média extraída (0,930) foi o compartilhamento de



informações. Isso demonstra que os indicadores mensuram adequadamente os construtos e a variável pode ser explicada por eles. Contudo, propõe-se neste estudo a dissociação desta dimensão da cooperação para abordá-la como um construto, visto a sua relevância em estudos dispostos anteriormente.

Evidenciando a importância do compartilhamento de informações sobre a resolução de problemas e o uso do poder, que Fisher, Frederickson e Pfeffer (2002) apontam que a partilha de informações entre os indivíduos reduz a probabilidade do poder ser exercido e facilita a resolução conjunta de problemas. Este estudo ocorreu, de forma experimental, com 104 alunos de contabilidade, em um contexto onde se verificava a negociação de orçamentos fictícios, com o objetivo principal de analisar percepções de justiça ou equidade. No entanto, seus achados coadunam no sentido de propor que o compartilhamento de informações promove a disposição dos participantes no intercâmbio de informações quando das interações interorganizacionais (HEIDE; MINER, 1992).

No que concerne ao compartilhamento de informações, a difusão do conhecimento apresenta influência significativa sobre a resolução de problemas (HEIDE; MINER, 1992; TJOSVOLD, 1988; CANNON; PERREAULT, 1999;), disposição para adaptação a mudanças (MacNEIL, 1980; HEIDE; MINER, 1992; MAHAMA, 2006), e restrição ao uso do poder (MACNEIL, 1980; HEIDE; MINER, 1992; MAHAMA, 2006). Com base nestes estudos é que se propôs nesta pesquisa que o compartilhamento de informações pode resultar em um nexo de causalidade entre as outras dimensões da Teoria da Cooperação. Dessa forma, essa variável, considerada como mediadora, pode influenciar a relação entre as variáveis independentes (Teoria da Cooperação) e variáveis dependentes (desempenho), de tal forma que a sua inclusão na equação neutraliza ou reduza os efeitos e a força de impacto da variável independente exercida sobre a dependente.

Combs (1993) propõe um *framework* quando desenvolve um modelo no qual afirma que, em um ambiente de pesquisa e desenvolvimento, as empresas podem aumentar a probabilidade de descobrir um novo produto através do compartilhamento de informações e cooperação. Cálculos numéricos são propostos para mostrar que a cooperação tende a aumentar a possibilidade de sucesso e, conseqüentemente, melhorar o desempenho.

### 2.2.2 Criação de conhecimentos estratégicos

O compartilhamento de informações, mesmo em ambientes interorganizacionais, é realizado pelos indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Para esses autores, o conhecimento surge em nível individual, sendo posteriormente expandido pela dinâmica das interações, para um nível organizacional, em seguida, para um nível interorganizacional. Depreende-se que o conhecimento informacional é criado apenas por indivíduos, ou seja, uma organização ou uma rede interorganizacional não pode criar as informações, mas pode propiciar um ambiente com relações positivas e construtivas entre os participantes.

A partilha de informações em um projeto de cooperação interorganizacional poderá convergir a um contexto favorável à criação de conhecimentos estratégicos para a competitividade das organizações (BALESTRIN, 2010). No entanto, Atallah (2003) adverte que a partilha de informações contribui para a cooperação, porém, quando realizada de forma voluntária, facilita o vazamento de informações a terceiros. Outro achado relevante de Atallah (2003) são as relações positivas entre compartilhamento de informações, desempenho e redução de custos em ambientes interorganizacionais.

De acordo com o apresentado, e a fim de conjecturar novas suposições, ou realizar uma releitura daquelas já exploradas, dentre as quatro dimensões detalhadas como categorias da Teoria da Cooperação, elencou-se o Compartilhamento de Informações como um construto a ser testado empiricamente como mediador entre comportamentos cooperativos e desempenho. Outra variável a ser explorada como mediadora nesta relação é a confiança interorganizacional, conforme constatações pontuadas no tópico seguinte.

## 2.3 CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL

A confiança tem recebido atenção nas últimas décadas em estudos multidisciplinares de diversos contextos sociais, porém não existe concordância na literatura quanto a sua definição. Desde Rousseau *et al.* (1998) que existem

discussões acerca deste assunto, podendo afirmar-se que não há uma definição universalmente aceita. Ressalta-se que há um consenso de sua importância, por permitir o comportamento cooperativo (GAMBETTA, 1988), promover formas de organização adaptativas, como relações de rede (MILES; SNOW, 1992), reduzir conflitos prejudiciais, diminuir custos de transação, facilitar interação de grupos de trabalho e promover respostas eficazes à ambientes de incerteza (BALESTRIN; VERSHOORE; REYES JUNIOR, 2010).

Intuitivamente a confiança é um fenômeno interpessoal (GULATI, 1995). Com esse fenômeno é possível haver confiança entre organizações que, por sua vez, podem ser consideradas aglomerações de pessoas, conseqüentemente, é possível constatar a existência de confiança entre empresas nas transações econômicas (ZUCKER, 1986).

A delimitação de confiança para House, Rousseau e Thomashunt (1995) é que pode ser um conceito meso, associando processos de níveis psicológicos e dinâmicas de grupo com arranjos de níveis institucionais. Ainda segundo os autores, a confiança interorganizacional é definida como a crença subjetiva com que as partes da organização avaliam coletivamente se uma população de organizações irá realizar transações potenciais de acordo com as suas expectativas confiantes, independentemente da sua capacidade de monitorá-los totalmente.

### **2.3.1 Conceito de Confiança Interorganizacional**

O conceito de confiança tem sido amplamente discutido, bem como suas dimensões e antecedentes, por diversos pesquisadores (BUTLER, 1991; JOHNSON; GRAYSON, 2000). Primeiramente, a confiança foi definida como uma variável unidimensional (CASTALDO, 2010), posteriormente, alguns estudiosos (LEWIS; WEIGERT, 1985) passaram a argumentar que a confiança seria um constructo multidimensional, com dimensões cognitivas, afetivas e comportamentais. Mais recentemente, algumas investigações empíricas (JOHNSON; GRAYSON, 2000), têm utilizado conceitos bidimensionais para o estudo da confiança, associando as dimensões afetiva e cognitiva. Por outro lado, há estudos que consideram a competência, a benevolência e a integridade como antecedentes da confiança

(TERRES; SANTOS, 2015) e não como dimensões propriamente ditas.

Mayer, Davis e Schoorman (1995, p. 712) definem confiança como a "vontade de uma das partes ser vulnerável às ações de outra parte com base na expectativa de que o outro irá executar uma determinada ação importante para o cedente, independentemente da capacidade de monitorar ou controlar essa outra parte".

A confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outra (ROUSSEAU *et al.*, 1998). Assim, a confiança é um catalisador que facilita interações de negócios estratégicos e partilha de conhecimentos entre as empresas independentes (CHEN; LIN; YEN, 2014)

No contexto interorganizacional, conforme Gulati (1995), a confiança refere-se ao grau em que os membros da organização têm uma orientação realizada em direção a confiança das empresas parceiras. A confiança em empresas parceiras (RING; VAN DE VEN, 1994) e a crença que seus parceiros irão realizar suas atividades da melhor maneira, beneficia a relação de troca (SMITH; CARROL; ASHFORD, 1995) e otimiza a capacidade de foco da empresa para prever o comportamento de seus parceiros.

A confiança que compõe as transações comerciais não são unicamente de natureza econômica e influencia as transações entre empresas (ANDERSON; THOMSPON, 2004). Na verdade, a confiança pode ser mais importante do que aspectos legais (por exemplo, contratos formais e acordos) da relação (MCAULAY, 1963). Segundo Fukuyama (1996), quanto mais alto o grau de confiança nas organizações, maior a cooperação espontânea e menos se precisa de aparatos legais, como sistemas de normas e regulamentos, negociados ou coercitivos, para garantir a cooperação. Para esse autor, as organizações com nível mais alto de confiança internamente se tornam mais eficientes do ponto de vista econômico, pois não precisam investir tão fortemente nesses sistemas de aprimoramento de controles.

Nos estudos organizacionais, as pesquisas iniciais sobre confiança datam dos anos 70 e 80, em que se destacam Zand (1972), que analisou o impacto da confiança entre grupos no processo de tomada de decisão gerencial; Scott (1980), que investigou a confiança entre chefes, subordinados e consultores; e Gambetta (1988), que investigou a benevolência, a qual consiste em acreditar que o outro não vai prejudicá-lo, mesmo tendo uma oportunidade de fazê-lo.

Outros estudos relevantes sobre a temática nas organizações surgiram na década de 90, abordando a confiança baseada no cálculo, no conhecimento e na identificação (LEWICKI; BUNKER, 1996), a importância da confiança nos grupos de trabalho (McALLISTER, 1995), um modelo integrativo da confiança (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995), um estudo de cunho meta-analítico (GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1998).

Com o objetivo de melhor abranger o escopo da confiança, em face da grande quantidade de publicações nas diversas áreas do conhecimento, com diferentes abordagens, no final dos anos 90, Rousseau *et al.* (1998) fizeram uma sinopse dos diversos estudos sobre o tema. Nos resultados dessa investigação, os autores reforçaram a importância da acumulação de ideias por meio de uma abordagem multidisciplinar, envolvendo disciplinas como a Sociologia, a Psicologia, a Antropologia e a Economia, pois seriam complementares. De forma ampla, na década de 90, percebe-se um esforço por parte dos autores da área da Administração em investigar a confiança no âmbito das relações *business-to-business* (McALLISTER, 1995; MISHRA, 1996).

### **2.3.2 Confiança em relações interorganizacionais**

Em relações interorganizacionais, a partir dos anos 2000, a confiança tem ganhado destaque (JOHNSON; GRAYSON, 2000). Nesse sentido, Nyaga, Whipple e Lynch (2010) realizaram uma investigação empírica examinando os efeitos dos comportamentos cooperativos (compartilhamento de informações, resolução conjunta de problemas, investimentos conjuntos realizados) no relacionamento de 370 compradores e 255 fornecedores sobre o desempenho. Os resultados da pesquisa mostraram que a confiança percebida nestas interações interfirmas se traduzem em melhora no desempenho.

A confiança interorganizacional é a essência de parcerias empresariais, a qual nutre a intenção de aquisição de conhecimentos e partilha de informações fora dos limites da organização (CHEN; LIN; YEN, 2014). Ela baseia-se na crença subjetiva e previsão de que os parceiros de colaboração pretendem cumprir com as obrigações. É vista também como a base sobre a qual as organizações mantem

alianças estratégicas, e facilitam a comunicação interorganizacional e suas respectivas interações. Com base na confiança, parceiros de negócios determinam a extensão e a natureza da partilha de conhecimentos (CHEN; LIN; YEN, 2014).

Estudos sobre o papel da confiança no comportamento entre empresas descrevem esta construção como a de sentimentos generalizados, realizada entre os indivíduos nas organizações, ou seja, sentimentos que moldam a formação e desenvolvimento de relacionamentos e comportamentos (HOOGHE; MARIEN, 2010). Ao mesmo tempo, o compromisso com a construção do relacionamento entre indivíduos em organizações de pequenos negócios é desenvolvido com base na ideia de que as normas sociais de confiança e reciprocidade se traduzem em comportamentos de cooperação, que, por sua vez, promovem o acúmulo de laços duradouros (FEHR, 2009). Ela serve como um contrato implícito entre os parceiros que reforçam a relação de continuidade esperada da parceria, tendo em vista os benefícios esperados dos comportamentos cooperativos na cadeia de suprimentos (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

A confiança é também um importante preditor de partilha de conhecimentos, uma vez que afeta a capacidade percebida, a benevolência, a integridade e a previsibilidade dos parceiros comerciais para cumprir as normas de negócios (MCKNIGHT; CHOUDHURY; KACMAR, 2002). A confiança ainda reflete o escopo e profundidade das relações entre parceiros e fornecedores, e, portanto, pode levar a mais forte parceria de colaboração e melhoria da partilha de conhecimentos.

Vista como uma questão central, a confiança sustenta uma relação de colaboração. Ao desenvolver a confiança relacional, as organizações tornam-se mais dispostas a compartilhar recursos e, finalmente, são capazes de obter vantagens colaborativas. A confiança é a pré-condição necessária para iniciar o acordo de colaboração e facilitar o progresso da relação de dependência (CHEN; LIN; YEN, 2014).

Conforme Lai, Bao e Li (2008), a confiança interorganizacional é amplamente reconhecida como um mecanismo relacional chave na governança e coordenação das atividades de logística entre empresas parceiras. Ela reflete uma condição de relação de troca de comprador-fornecedor, onde eles mostram confiança em apoiar as suas operações com a compreensão mútua e respeito (DONEY; CANNON, 1997). A empresa irá desenvolver maior confiança no relacionamento se

os seus parceiros cumprirem a expectativa positiva, e essa confiança irá diminuir as preocupações sobre o oportunismo na relação (NOOTEBOOM; BEGER; NOORDERHAVEN, 1997).

Para Gulati, Nohria e Zaheer (2000), a confiança interorganizacional serve como um contrato implícito entre os parceiros que reforçam a relação de continuidade esperada da parceria, tendo em vista os benefícios esperados dos comportamentos cooperativos na cadeia logística. Segundo Hibbardet, Kumar e Stern (2001), a confiança interorganizacional refere-se à honestidade e promessas de parceiros, obedecendo as regras de transação e mantendo boas atitudes e comportamentos.

Em pesquisas de *marketing*, os relacionamentos organizacionais podem ser construídos, mantidos e reforçados por meio da criação de colaboração, confiança, reciprocidade e parcerias de negócios. Confiança interorganizacional é uma condição necessária para a troca relacional (CHEN; LIN; YEN, 2014), porém relações de confiança são singularmente relevantes em situações ambíguas, comumente encontradas nas relações interfirmas.

A confiança interorganizacional não só influencia a natureza de uma relação de negócios, mas especialmente o impacto na aliança estratégica e dos resultados em termos de troca de informações e partilha de conhecimentos (LAI; BAO; LI, 2008). Ela é uma condição favorável para a colaboração interorganizacional. A confiança simboliza o estado psicológico positivo em que o administrador acredita na benevolência e integridade de uma contrapartida em termos de defender a sua promessa de alcançar resultados comuns, ou seja, é a condição fundamental necessária para eliminar a incerteza dentro dos processos de coordenação e de interação (CHEN; LIN; YEN, 2014).

O risco e interdependência são condições necessárias para a confiança, pois as variações nesses fatores ao longo de uma relação entre as partes podem alterar tanto o nível e, potencialmente, a forma que leva à confiança (ROUSSEAU *et al.*, 1998). Para Giddens (1991, p. 42), risco e confiança “se entrelaçam entre si”, a confiança serve para minimizar os riscos, mas um risco aceitável é fundamental para que a confiança se mantenha.

Contudo, a confiança pode ser discutida sob vários níveis e existem diversos tipos de relacionamentos de confiança. Assim, os mais relevantes estágios de análise são fundamentados em cálculo, conhecimento e identificação, abordados



circunstanciadamente no próximo tópico.

### **2.3.3 Estágios da confiança interorganizacional**

Os estágios da confiança foram preconizados por Lewicki e Bunker (1996), em que a confiança exhibe características distintivas em diferentes fases de um relacionamento. Os autores identificaram três etapas sequenciais do desenvolvimento de confiança: (i) confiança baseada em cálculo; (ii) confiança baseada no conhecimento; e (iii) confiança baseada em identificação.

A confiança fundamentada no cálculo (baseada nas condições de intercâmbio econômico) é o tipo mais frágil da relação, a qual assemelha-se a fase inicial de uma obrigação condicional. Ela é desenvolvida quando os benefícios da parceria de negócios superam os custos de manutenção do relacionamento. Com a confiança condicional, parceiros de negócios podem se engajar em compartilhamento de conhecimento formal e explícito (PANTELI; SOCKALINGAM, 2005).

A confiança alicerçada no conhecimento é o resultado da interação histórica e compreensão mútua, em que o comportamento da contra parte é previsível. Ela implica compreensão e objetivos comuns, que levam à partilha mais eficaz do conhecimento tácito pessoal e reforçada. Dessa maneira, a teoria sugere que a confiança é baseada em conhecimento, deriva de valores e objetivos comuns e enfatiza a conexão emocional entre as partes (PANTELI; SOCKALINGAM, 2005).

A última etapa da confiança é a baseada em identificação. Esta é incondicional e requer um controle mínimo para as partes. Panteli e Sockalingam (2005) argumentam que este tipo permite aos parceiros de negócios que atinjam a partilha efetiva de conhecimentos e de agregação de valor, maximizando os benefícios coletivos percebidos.

A confiança é um fenômeno dinâmico, a transformação de confiança condicional para incondicional está fortemente associada com a evolução e maturidade da relação social (PANTELI; SOCKALINGAM, 2005). Pesquisas anteriores já haviam investigado o impacto dos mecanismos organizacionais na formação da confiança. Morgan e Hunt (1994) sugerem que os valores compartilhados sincronizam metas de lógica de negócios e de comportamento em



todos os parceiros de negócios, contribuindo para a confiança e parcerias comerciais de longo prazo. Chen *et al.* (2011) exploram a confiança do consumidor nos aspectos estruturais e relacionais e destacam a importância da inserção relacional no desenvolvimento de confiança. Estas pistas situacionais não só aumentam o vínculo social, mas também aumentam a tendência geral da confiança.

Portanto, mesmo que a origem, conceituação e desenvolvimento da confiança não sejam bem definidos, a confiança interorganizacional é a confiança depositada pelos indivíduos membros de uma organização em outra (ZAHEER; HARRIS, 2006). Assim, a suposição implícita subjacente a este argumento é que a confiança interfirmas descreve quanto os membros de uma organização têm de confiança coletivamente orientada em relação à firma parceira, o que é diferente de afirmar que as organizações confiam uma nas outras.

## 2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O desempenho organizacional é uma questão de fundamental importância na gestão empresarial, pois seus indicadores fornecem parâmetros financeiros e não financeiros e proveem informações acerca da atuação global da organização. Nesta perspectiva que esses mecanismos fornecem suporte para o processo de tomada de decisões. A análise do desempenho é um instrumento consistente, capaz de proporcionar um gerenciamento eficaz da organização, de tal modo que permite identificar e comunicar os diversos aspectos capazes de influenciar as atividades de uma organização (DUTRA, 2003).

Segundo Morgan e Hunt (1994), o compromisso e a confiança são construções focais que viabilizam a compreensão do desempenho interorganizacional, sendo que o compromisso é precursor fundamental para melhorar o desempenho financeiro. Testes realizados, isolados ou conjuntamente, de interações entre o compromisso, confiança e desempenho financeiro, mostraram que ambos exercem efeitos positivos sobre o desempenho.

Com base na Teoria da Troca Social, pesquisadores de *marketing* (BUCKLIN; SENGUPTA, 1993; HIBBARD; KUMAR; STERN, 2001) argumentam que a estrutura de dependência das relações é determinante para a compreensão do desempenho

interorganizacional, pois determina a capacidade dos participantes de influenciar o outro. Os autores utilizam-se de abordagens de pesquisas que visam analisar uma estrutura de dependência de inter-relações, e inferem que as interações interfirmas afetam positivamente o desempenho, pois os parceiros trabalham para manter seu relacionamento e evitar ações que possam minorar seus resultados.

Pesquisas que utilizam a análise de custos de transação (HEIDE; JOHN, 1990) preveem que o compartilhamento de informações interorganizacionais exerce efeito sobre o desempenho. Essas trocas ocorrem de forma ordenada, e com ônus menor do que o que almejaria individualmente. Assim, o estudo sugere que a melhora do desempenho ocorre quando os indivíduos o percebem e, com isso, mantêm comportamentos cooperativos.

Parmatier, Dant e Grewal (2007) coadunam com os estudos anteriores acerca da cooperação influenciar positivamente o desempenho. E avançam ao afirmar que as relações interorganizacionais integram construções focais que propõem o melhor desempenho a partir de relacionamentos que investem em tempo, recursos financeiros, conhecimentos e capacidades. Mahama (2006) afirma que a cooperação tem impacto positivo no desempenho, inferindo-se a relevância de comportamentos cooperativos para fornecer resultados positivos. O incentivo para cooperar ocorre quando os participantes percebem melhora em seu desempenho individual em comparação ao possível resultado obtido caso não houvesse ajuda mútua.

Apesar do apoio empírico para a existência de relações positivas entre cooperação e desempenho (BRITO; BRITO; HASHIBA, 2014), não há consenso quanto aos resultados encontrados. Turnbull, Oliver e Wilkinson (1992) apontam as dificuldades enfrentadas por empresas automobilísticas do Reino Unido em replicar práticas cooperativas presentes em empresas japonesas e, ainda, que os comportamentos cooperativos são dependentes do contexto em que estão inseridos, pois elementos como a estrutura da organização, o mercado competitivo e a cultura podem ser fatores moderadores entre cooperação e desempenho.

Pesquisa realizada no Reino Unido em um grupo industrial automobilístico, porém com uma perspectiva mais crítica, executada por Burnes e New (1997) adverte quanto aos demasiados efeitos benéficos encontrados em relações de cooperação. Combs e Ketchen (1999) examinaram as implicações da cooperação no desempenho de 94 redes de restaurantes de capital aberto, e constataram que o efeito da cooperação sobre o desempenho é dependente do contexto relacional no

qual estão inseridas as empresas.

Vereecke e Muyllé (2006) também realizaram uma investigação acerca da relação entre cooperação e desempenho, e identificaram apenas uma relação fraca. Pesquisaram 730 empresas espanholas utilizando a Teoria do Capital Social, e encontraram uma relação que demonstra que a cooperação tem efeito positivo no desempenho até certo momento. A partir de determinado ponto, o excesso percebido de comportamentos cooperativos passa a apresentar efeito negativo sobre o desempenho.

Empresas se envolvem em relações interorganizacionais na expectativa de potenciais ganhos provindos da ação conjunta a ser realizada (BRITO; BRITO; HASHIBA, 2014). Assim, comportamentos cooperativos são incentivados pela perspectiva de auferir um nível de vantagem competitiva que individualmente não seria possível.

No tocante a Teoria da Cooperação estar relacionada ao desempenho, de maneira individualizada, resultados das pesquisas apontam relação significativa com desempenho, quando associado com: (i) restrição do uso de poder (HEIDE; MINER, 1992); (ii) partilha de informações (CHEN; CHEN; MEINDL, 1998); (iii) difusão do conhecimento (MOURTSEN; THRANE, 2006); (iii) adaptabilidade a mudanças; e (iv) capacidades de exercer o poder (MAHAMA, 2006).

#### **2.4.1 Desempenho organizacional financeiro**

Evidências empíricas sugerem que os gestores tendem a ponderar medidas financeiras mais fortemente do que medidas não financeiras (CARDINAEELS; VEEN- DIRKS, 2010). Ou seja, as medidas financeiras, por exemplo, crescimento das vendas e lucratividade, partilham de uma orientação comum que tira o enfoque de seus formadores (por exemplo, comprometimento dos fornecedores, experiência no ramo, competências do capital intelectual).

Trabalhos empíricos sugerem que os gestores estão mais familiarizados com pressões financeiras (ANTHONY; GOVINDARAJAN, DEARDEN, 1998). Esse fato, por sua vez, reforça a tendência de confiar mais em indicadores financeiros. Essa prática pode ser verificada empiricamente em estudos como de Ittner e Larcker

(1998). No sentido de neutralizar essa percepção, Kaplan e Norton (1992) introduziram esses conceitos no *Balanced Scorecard* (BSC), que utiliza métricas financeiras e não financeiras de desempenho, ampliando, assim, a base para a tomada de decisão.

#### **2.4.2 Desempenho organizacional não financeiro**

As empresas também podem se beneficiar em relações interfirmas com resultados não econômicos. O desempenho não financeiro pode ser definido como uma medida em que uma das partes considera a sua relação com a outra, assim, ela deve ser produtiva (KINGSHOTT, 2006) e satisfatória em termos não financeiros (VAN DE VEN, 1976).

Diferentes dimensões da cooperação devem ser consideradas quando se objetiva investigar o desempenho organizacional em relações interempresas (ASHNAI *et al.*, 2015). Nesta direção, estudos investigaram o impacto destas dimensões no desempenho (PARMATIER; DANT; GREWAL, 2007) e, por conseguinte, argumentam que os relacionamentos cooperativos afetam o desempenho de forma positiva (SMITH; ALDRICH, 1991). Assim, o compromisso assumido entre as partes pode reduzir o oportunismo percebido, reduzir os custos de transação e aumentar a eficiência na gestão (PARKHE, 1993; PARMATIER; DANT; GREWAL, 2007).

Em relacionamentos interorganizacionais, dois fatores importantes estão presentes nas interações objetivando a melhora do desempenho, são eles, comprometimento entre as partes e mútua confiança (BEUGELSDIJK; KOEN; NOORDERHAVEN, 2009). Em contraponto, uma crítica a esses estudos, é que uma análise puramente quantitativa das interações pode levar em consideração as informações fornecidas por apenas uma das partes (JOHN; RAVE, 1982).

Neste estudo elegeu-se uma forma de mensuração para o desempenho não financeiro, tal qual viesse a medir a percepção dos franqueados acerca de seus ganhos ou perdas não financeiras que seu negócio veio a ter a partir dos seus esforços coordenados com o franqueador.

Embora os estudos apontados ajudam a compreender o conhecimento sobre

o controle de gestão nas relações interfirmas, eles não consideram explicitamente as implicações propostas nesta pesquisa, das relações existentes em um sistema de *franchising* e se há cooperação no âmbito dessas relações. Nesta perspectiva, no próximo capítulo apresenta-se o método e os procedimentos metodológicos da pesquisa proposta.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados para a condução da pesquisa. Inicia-se com o delineamento e as hipóteses da pesquisa. Na sequência, expõem-se a definição dos construtos e o instrumento de pesquisa. Em seguida, define-se a população e amostra, os procedimentos de coleta e análise dos dados e as limitações do estudo.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa refere-se ao planejamento da mesma em sua dimensão mais ampla, ou seja, neste momento o pesquisador estabelece os meios técnicos de investigação. A abordagem metodológica da presente pesquisa consubstancia-se de técnicas descritivas, que visam explicar os fenômenos a partir da identificação de suas relações (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

Assim, quanto aos objetivos caracteriza-se como descritiva, conforme os preceitos de Sampieri, Collado e Lucio (2006), pois tem como escopo analisar o efeito da cooperação no desempenho de franquias mediada pela confiança e compartilhamento de informações. Delineia-se ainda com caráter dedutivo, uma vez que parte de afirmações gerais obtidas dos respondentes com o propósito de permear a realidade de um grupo, por meio de inferências consideradas verdadeiras e válidas (COOPER; SCHINDLER, 2011).

No que se refere aos procedimentos, esta pesquisa é classificada como de levantamento, cuja técnica é utilizada para coletar informações a partir de questões escolhidas ou elaboradas, com a finalidade de angariar dados com um grau de comparabilidade entre os subconjuntos da amostra, para então investigar possíveis diferenças e semelhanças entre os investigados (COOPER; SCHINDLER, 2011). Martins e Theóphilo (2007, p. 60) afirmam que “os levantamentos são apropriados para as situações em que se busca responder a questões acerca das relações entre características de pessoas ou grupos, da maneira como ocorrem em situações naturais”. Este estudo utilizou dados oriundos da aplicação de um questionário.

A abordagem quanto à dimensão do tempo compreende um estudo transversal, por considerar a situação do objeto de estudo uma única vez e representar um determinado momento específico, com observações e indagações de uma rotina real e sob condições ambientais também reais (COOPER; SCHINDLER, 2011). O recorte temporal utilizado justifica-se pela necessidade de considerar a situação do objeto em um determinado momento. Essa simultaneidade na coleta de dados estabelece uma limítrofe temporal balizadora para a inferência de conclusões acerca da população alvo naquele momento.

Em relação a abordagem quanto aos efeitos do pesquisador sobre as variáveis de estudo, é caracterizada como uma pesquisa *ex post facto*. Segundo Martins e Theóphilo (2007, p. 30), trata-se de um “tipo de investigação empírica na qual o pesquisador não tem controle direto sobre as variáveis, porque suas manifestações já ocorreram, ou são de natureza não manipulável”. Esta característica é inerente ao uso de questionários, uma vez que as indagações realizadas abordam fatos já ocorridos.

A classificação desta pesquisa, quanto ao método de coleta de dados utilizado, é de interrogação e comunicação, uma vez que o pesquisador questiona os sujeitos, e não tem como exercer efeitos de manipulação sobre as variáveis objeto da pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2011). As informações necessárias para o estudo são de característica primária, já que os fenômenos a serem observados demandam a captura de dados diretamente com os respondentes. Dessa forma, a aplicação de questionário mostrou-se adequada ao estudo, por tratar-se de uma ferramenta eficiente de abordagem aos respondentes.

No que concerne à abordagem do problema, o estudo detém características quantitativas, sendo assim qualificado por preceitos de Cooper e Schindler (2011), por ensejar uma mensuração quantitativa concisa de determinados fatos, denominado de frequência de resposta. Estes autores destacam ainda que os dados oriundos deste tipo de investigação costumam consistir em respostas não codificadas, que posteriormente devem ser compiladas e reduzidas a números para que estes dados possam ser registrados por análises estatísticas. As pesquisas assim classificadas utilizam dados que possibilitam a quantificação, para que a análise e a interpretação destes sejam orientados considerando o entendimento e conceituação de técnicas e métodos estatísticos (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

Contudo, com o intuito de robustecer os achados e atentar para a

triangulação dos resultados, inferiu-se o caráter qualitativo por meio de entrevistas presenciais com alguns dos participantes que compõem a amostra, escolhidos de maneira não probabilística. Com essa abordagem busca-se entender o significado construído pelos indivíduos, como eles compreendem o seu entorno e as suas expectativas, tendo em vista que a realidade é constituída socialmente (MERRIAM; TISDELL, 2015), e contempla diversas interpretações. Assim, a análise de um mesmo evento pode depender de diversos pontos de vista diferentes.

### 3.2 HIPÓTESES DE PESQUISA

Com base na literatura pesquisada formulou-se as hipóteses de pesquisa. As hipóteses podem ser definidas como “declarações para as quais atribuímos variáveis para casos” (COOPER; SCHINDLER, 2011, p. 65). Também podem ser consideradas como “uma afirmação ou conjectura sobre um parâmetro de uma população” (FREUND, 2006, p. 295).

De acordo com o arcabouço teórico desta pesquisa, a cooperação como uma construção social é utilizada para explicar o desempenho. Segundo Mahama (2006), a cooperação tem um impacto positivo sobre o desempenho. Denota-se assim a relevância de comportamentos cooperativos para fornecer resultados positivos. O incentivo para cooperar ocorre quando os participantes percebem melhora em seu desempenho individual comparado ao possível resultado obtido caso não contasse com a ajuda mútua. Neste sentido encaminha-se a primeira hipótese da pesquisa:

H1a: Há relação positiva entre cooperação em franquia e desempenho financeiro do franqueado.

H1b: Há relação positiva entre cooperação em franquia e desempenho não financeiro do franqueado.

No tocante à partilha de informações em um projeto de cooperação interorganizacional, é sugerido que ela poderá convergir em um contexto propício à criação de conhecimentos estratégicos e melhorar a eficácia para a competitividade das organizações (BALESTRIN; 2010). Assim, estabelece-se a segunda hipótese:

H2: Há relação positiva entre cooperação em franquia e compartilhamento de informações.



No que concerne ao construto confiança interorganizacional pode-se afirmar que, em relações interfirmas, estudos empíricos acerca da confiança examinaram os efeitos dos comportamentos cooperativos (NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010) e sugerem resultados significativos. Assim, formula-se a terceira hipótese da pesquisa:

H3: Há relação positiva entre cooperação em franquias e confiança interorganizacional

No que se refere ao contexto da confiança interorganizacional, alguns estudos compreendem as relações dela como antecessor aos comportamentos cooperativos e sugerem implicações sobre o desempenho (JOHNSTON *et al.*, 2004). Desta maneira, formulou-se a seguinte hipótese:

H4a: Há relação positiva entre cooperação em franquias e desempenho financeiro do franqueado, mediada pela confiança interorganizacional.

H4b: Há relação positiva entre cooperação em franquias e desempenho não financeiro do franqueado, mediada pela confiança interorganizacional.

Mahama (2006) observou em sua pesquisa que na dimensão da cooperação o compartilhamento de informações exerce influência significativa sobre o desempenho. Com base nesta informação, e evidenciando a importância do compartilhamento de informações sobre o desempenho, depreende-se essa dimensão da Teoria da Cooperação para testá-la de acordo com a quinta hipótese:

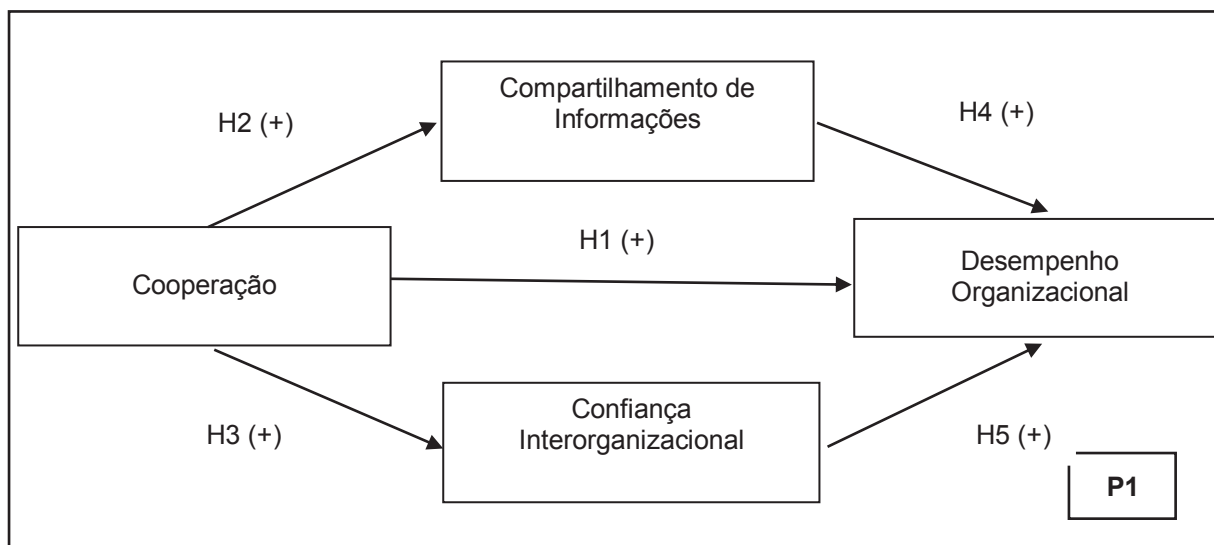
H5a: Há relação positiva entre cooperação em franquias e desempenho financeiro do franqueado, mediada pelo compartilhamento de informações.

H5b: Há relação positiva entre cooperação em franquias e desempenho não financeiro do franqueado, mediada pelo compartilhamento de informações.

No sentido de examinar fatores que podem afetar a relação entre variáveis independentes e dependentes, e visando analisar aspectos inter-relacionados, que pretende-se averiguar os aspectos qualitativos envolvidos nesta pesquisa por meio da proposição 1:

P1: Analisar qualitativamente o efeito da cooperação no desempenho de franquias, mediada pela confiança e compartilhamento de informações.

As hipóteses do estudo foram formuladas com a finalidade de testar o efeito da cooperação no desempenho de franquias mediada pela confiança e compartilhamento de informações. A operacionalização das hipóteses da pesquisa deu-se por meio da elaboração do questionário utilizado como forma de coleta de dados. Evidencia-se, na Figura 2, o modelo teórico da pesquisa.



**Figura 02** – Modelo teórico da pesquisa

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se na Figura 2, a relação indireta entre a cooperação entendida em suas três dimensões (resolução conjunta de problemas, uso do poder e disposição para se adaptar as mudanças) como variável antecedente e independente; a confiança interorganizacional e o compartilhamento de informações como variáveis mediadoras; e o desempenho organizacional como variável dependente.

### 3.3 CONSTRUTO DA PESQUISA

Pode-se definir como construto uma imagem ou ideia inventada especificamente para uma determinada pesquisa ou criação de teoria (COOPER; SCHINDLER, 2011), que pode ser compreendido como um conjunto de conceitos, termos e variáveis, que representam especificamente um quadro teórico. Assim, de acordo com Martins e Theóphilo (2007, p. 17), o construto pode ser constituído intencionalmente a partir de “um determinado marco teórico, devendo ser definido de tal forma que permita ser delimitado, traduzido em proposições particulares, observáveis e mensuráveis”. Em geral, os construtos de uma pesquisa têm a função de evidenciar a operacionalização das variáveis, por intermédio de conceitos transformados e valores numéricos.

Com base nos objetivos e fundamentação teórico-empírica desta pesquisa,

elaborou-se os construtos dispostos no Quadro 02, onde podem ser observados os construtos da pesquisa e as respectivas definições operacionais, que anseiam retratar a mensuração dos conceitos por meio das variáveis do estudo.

<b>Construtos</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Definição</b>	<b>Referências</b>
<b>Teoria da Cooperação</b>	Resolução conjunta de problemas	Ações realizadas em conjunto, pelos indivíduos envolvidos, no sentido de cumprimento mutuo das atividades em prol de suprir as necessidades coletivas e individuais dos participantes	Heide e Miner (1992); Mahama (2006).
	Uso do poder	Interações de poder requerem que os participantes exerçam o controle de seus recursos disponíveis	Heide e Miner (1992); Mahama (2006).
	Disposição para adaptação a mudanças	Adaptabilidade a mudanças permite interações entre os participantes no intuito de maximizar as oportunidades	Heide e Miner (1992); Mahama (2006).
<b>Compartilhamento de Informações</b>	Compartilhamento de informações	Refere-se à medida em que a informação é transmitida aos pares em um relacionamento interorganizacional	Heide e Miner (1992); Tjosvold (1988); Cannon e Perreault (1999); Mahama (2006).
<b>Confiança Interorganizacional</b>	Confiança interorganizacional	Sentimentos que moldam a formação e desenvolvimento de relacionamentos e comportamentos entre os atores	Rousseau <i>et al.</i> (1998); Ring e Van de Ven (1994); Chen, Tzu e Yen (2014).
<b>Desempenho Organizacional</b>	Desempenho financeiro	Percepção de desempenho por meio de medidas financeiras	Burnes e New (1997); Comb e Ketchen (1999); Vereecke e Muylle (2006); Palmatier, Dant e Grewal (2007).
	Desempenho não-financeiro	Percepção de desempenho por meio de medidas não-financeiras	Beugelsdijk, Koen e Noorderhaven (2009); Ashnai <i>et al.</i> (2015); Selnes; Sallis (2003).

**Quadro 02 – Construtos de pesquisa**

Fonte: Elaboração própria (2016).

Conforme o exposto no Quadro 02, os construtos da pesquisa baseiam-se nos elementos chaves da Teoria da Cooperação, que norteia este estudo. Por meio das definições operacionais apresentadas busca-se analisar o efeito da cooperação no desempenho de franquias, mediado pela confiança e compartilhamento de informações, pautado na percepção dos participantes.

### 3.4 INSTRUMENTO DA PESQUISA

O instrumento de pesquisa pode ser entendido como um conjunto de preceitos e processos que o pesquisador deve conduzir, de forma lógica e sistêmica, com o propósito de coleta, análise e interpretação dos dados (COLAUTO; BEUREN, 2008). Dentre os possíveis instrumentos de coleta de dados para viabilizar uma investigação científica, optou-se, nesta pesquisa, pela aplicação de um questionário estruturado e pela realização de entrevistas semiestruturadas, essa última no intuito de completar a análise quantitativa e atenuar os achados do estudo.

De acordo com Martins e Theóphilo (2007, p. 90), um questionário é “um conjunto ordenado e consistente de indagações a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever”. O questionário (Apêndice A) desta pesquisa foi direcionado aos gestores, responsáveis pelas unidades ativas franqueadas. O instrumento de coleta de dados está dividido em quatro blocos, compostos por perguntas fechadas. No Quadro 3, apresentam-se os blocos de pesquisa, os aspectos levantados, os itens investigados e os respectivos números das perguntas do instrumento de pesquisa.

Blocos	Aspectos levantados	Itens investigados	Perguntas do instrumento
I	Perfil do Respondente	Função/Cargo Tempo na função/cargo Formação acadêmica Idade Gênero	1 a 6
II	Perfil da empresa	Número de empregados Qual a franquia Tempo de franquia Localização da unidade Idade do proprietário da unidade	7 a 12
III	Teoria da Cooperação	Resolução conjunta de problemas Uso do poder Disposição para adaptação a mudanças	13 a 25
IV	Confiança Interorganizacional	Confiança em relacionamentos interfirmas	26 a 32
V	Compartilhamento de Informações	Partilha de informações	33 a 36
VI	Desempenho Organizacional	Desempenho financeiro Desempenho não financeiro	37 a 44

**Quadro 03** - Blocos e questões de pesquisa

Fonte: Elaboração própria (2016).

A partir do construto da pesquisa e das variáveis foi estruturado o instrumento de pesquisa, que compreende um questionário composto de 32 questões, em escala *Likert* de sete pontos (entre 1=discordo totalmente e 7=concordo totalmente), em consonância com os estudos utilizados para construção do referencial teórico.

Com vistas à validação, o instrumento de pesquisa foi submetido a dois pré-testes para eliminar possíveis inconsistências e minimizar dificuldades de compreensão do questionário. Sendo assim, para a realização do primeiro pré-teste, o instrumento de pesquisa foi aplicado a dois pesquisadores da área e, a partir das suas sugestões, foram realizadas alterações no questionário antes de se proceder ao segundo pré-teste.

O segundo pré-teste foi realizado com três profissionais da área, com o mesmo perfil da amostra desta pesquisa. A finalidade deste foi avaliar os termos técnicos empregados no questionário, para que fossem compreensíveis em um ambiente organizacional, e também para obter informações relativas às dificuldades de preenchimento do questionário e o tempo necessário para esse preenchimento.

No tocante às entrevistas realizadas com os franqueados, elaborou-se um roteiro de entrevista (Apêndice B), composto por 10 questões, vinculadas ao questionário aplicado aos demais franqueados. Com os franqueados entrevistados, buscou-se coletar informações a respeito dos procedimentos relacionados ao compartilhamento de informações, a confiança interorganizacional, as dimensões da cooperação e o desempenho organizacional. Assim, buscou-se complementar a análise quantitativa, com o conteúdo extraído das entrevistas com os franqueados.

### 3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população pode ser definida como “um conjunto completo de elementos sobre os quais desejamos fazer algumas inferências” (COOPER; SCHINDLER, 2011, p. 376); “o conjunto de elementos que possuem determinadas características” (RICHARDSON, 1999, p. 103); o “universo das unidades a partir do qual a amostra é selecionada” (BRYMAN, 2012, p. 187).

A população para aplicação da pesquisa de levantamento compreendeu os gestores de empresas do ramo farmacêutico do segmento varejista franqueadas e

filiadas ao Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos do Estado do Paraná. Esse recorte foi realizado utilizando o critério de acessibilidade, pois esta população apresentou disponibilidade de acesso, conseqüentemente, proporcionou viabilidade de coleta de dados por meio do envio eletrônico de um questionário.

Os dados dos franqueados necessários para viabilizar a pesquisa foram fornecidos mediante compromisso de preservação do sigilo dos envolvidos. Após a compilação dos dados obteve-se uma população composta por 506 franqueados, detentores de contrato vigente em janeiro de 2016 com uma franqueadora. Optou-se pela exclusão das empresas sem atividade comercial, franqueados em fase de implementação das instalações físicas ou em processo de baixa ou mudança.

A definição da amostra, ou seja, a definição do “subconjunto do conjunto universal ou da população” (RICHARDSON, 1999, p. 158), foi realizada por meio do cálculo do tamanho mínimo para populações finitas:

$$n = \frac{z^2 \left(\frac{x}{n}\right) \left[1 - \left(\frac{x}{n}\right)\right] (N)}{(N - 1)e^2 + \left(\frac{x}{n}\right) \left[1 - \left(\frac{x}{n}\right)\right]}$$

Onde:

Z = abscissa da distribuição normal padrão, fixado um nível de  $(1 - \alpha) \%$  de confiança;

$\left(\frac{x}{n}\right)$  = proporção populacional

N = tamanho da população;

e = erro tolerável; e

n = tamanho da amostra aleatória simples.

Procedendo-se aos cálculos e admitindo-se estimar a percentagem populacional a 50% de significância, usando-se uma margem de erro de 5%, obteve-se a amostra mínima a ser estudada de 81 respondentes. Desse modo, para conseguir este número de respostas, entrou-se em contato com o Sindicato, ocasião em que foram expostos a natureza e os objetivos da pesquisa, além da solicitação para que enviasse o questionário para o endereço eletrônico de todas as unidades franqueadas. Dos 160 questionários respondidos, 151 foram considerados válidos, perfazendo um total de 30% do total da população.

No tocante às entrevistas, estas foram realizadas após a coleta de dados quantitativa. No momento da coleta de dados havia uma pergunta com a disponibilidade quanto a participação da entrevista, em resposta obteve-se 8

respondentes que se colocaram à disposição. Dentre eles foram escolhidos três, os quais mais se adequavam com as características descritivas da amostra. Nas entrevistas, buscou-se coletar informações a respeito das percepções dos franqueados acerca de seus relacionamentos interfirmas, com vistas à esclarecer e corroborar os achados quantitativos da pesquisa.

### 3.6 PROCEDIMENTOS DE COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Para a coleta de dados, o questionário foi disponibilizado no formato *on-line* na plataforma *Google Docs*, gerida por um *software* específico para questionários web. O instrumento ficou disponível para recebimento de respostas no período de dezembro de 2015 a fevereiro de 2016.

O envio dos questionários aos franqueados foi viabilizado pelo departamento de comunicação do Sindicato, que encaminhou para sua lista de contatos um e-mail com um texto apresentando a pesquisa, pedindo a participação e informando o *link* para acesso. Os e-mails para os potenciais respondentes foram reenviados periodicamente de janeiro a fevereiro de 2016.

No que concerne à entrevista semiestruturada, entrou-se em contato por e-mail e por telefone com os representantes das empresas franqueadas, agendando um horário para a realização de cada entrevista. De acordo com Bryman (2012), as entrevistas semiestruturadas comumente referem-se a um contexto em que o entrevistador elenca uma série de questões estruturadas, mas é capaz de variar a sequência das indagações ou incluir novas assertivas. Assim, as entrevistas com os franqueados ocorreram em fevereiro de 2016.

Os procedimentos estatísticos para o tratamento dos dados coletados na pesquisa de levantamento compreendeu as técnicas de estatística descritiva e Modelagem de Equações Estruturais, com o uso do *software Statistical Package for the Social Science* (SPSS) versão 20 e *SmartPLS* versão 3.0.

No tocante à análise das informações registradas durante as entrevistas, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação. Além disso, representa um

conjunto de técnicas de análise das comunicações – análise categorial, de avaliação, de enunciação, da expressão, das relações e do discurso – para averiguar as informações coletadas em um dado estudo.

As entrevistas foram gravadas por meio de um gravador de áudio, que posteriormente foram ouvidas integralmente e os trechos considerados relevantes e que a princípio poderiam complementar a análise quantitativa foram transcritos com base na sequência de perguntas do roteiro aplicado aos entrevistados. Após isso, por meio da análise categorial, utilizada de forma interpretativa, cada trecho transcrito foi atrelado aos aspectos específicos da Teoria da Cooperação e alocado de forma apropriada ao longo da análise dos dados.

Neste sentido, as entrevistas permitem reforçar a análise quantitativa acerca das relações existentes entre a Teoria da Cooperação e o desempenho, mediados pelo compartilhamento de informações e confiança. Com essa análise adicional, pode-se detalhar ainda mais a discussão dos dados desta pesquisa.

### **3.6.1 Estatística Descritiva**

A técnica de estatística descritiva, segundo Cooper e Schindler (2011), possibilita compreender o comportamento dos dados, e é utilizada como ferramenta preliminar para a descrição dos dados (COOPER; SCHINDLER, 2011). A respeito deste procedimento, Martins e Theóphilo (2007) argumentam que ele consiste no processo de organizar, sumarizar e descrever os dados, por meio de gráficos, tabelas e cálculo de medidas, com o objetivo de melhor compreender o comportamento de uma variável dentro de um conjunto de dados analisados.

Assim, este procedimento foi empregado na presente pesquisa para descrever o perfil e características da amostra, por meio de tabelas e gráficos.

### **3.6.2 Modelagem de Equações Estruturais**

Na presente pesquisa, as variáveis latentes do modelo teórico tem por



hipótese, uma relação causal. Deste modo, busca-se avaliar os níveis em que as variáveis dependentes e independentes se relacionam, sendo o construto de Desempenho afetado pelos construtos de Cooperação, Confiança, e Compartilhamento de Informação. Assim sendo, justifica-se o uso da Modelagem de Equações Estruturais.

A Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling* – SEM) ou Modelagem por Equações Estruturais (MEE) é um procedimento que oferece um contraponto às abordagens estatísticas clássicas, uma vez que "a teoria é o motor da análise, contrariamente ao paradigma da estatística clássica em que os dados, e não a teoria, estão no centro do processo de análise" (MARÔCO, 2014, p. 4). Esta técnica inclui o método de solução para casos especiais, utilizando procedimentos para análise confirmatória de fatores, regressão linear múltipla, análise de caminhos (*path*), modelos de dados dependentes no tempo, estruturas de covariâncias, modelos recursivos e não recursivos para dados de corte e dados longitudinais.

Klem (1995) menciona que a técnica de Modelagem de Equações Estruturais possibilita testar um conjunto de variáveis que permitem verificar o nível de explicação das variáveis independentes face às variáveis dependentes e indicar qual das variáveis independentes é a mais relevante. Contudo, para o uso desta técnica, Marôco (2014) adverte que é necessário que as observações sejam independentes e com distribuição normal, exigindo-se escalas ao menos intervalares.

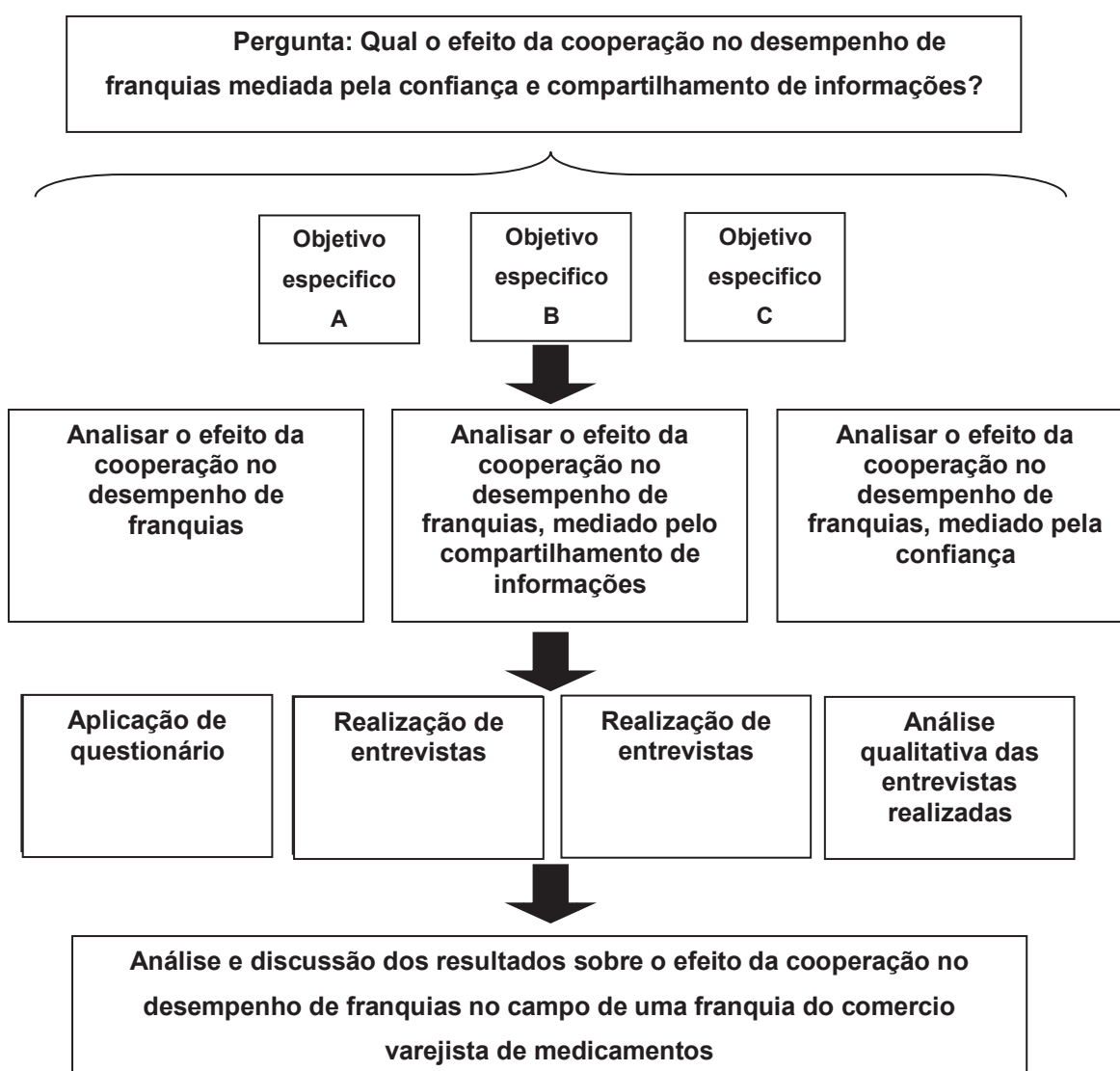
Dentre os procedimentos realizados nesta pesquisa, incluem-se os de estimação de Equações Estruturais, basead\ em variância (estimação por Mínimos Quadrados Parciais -PLS-PM – *Partial Least Square Path Modeling*). Ressalta-se que a abordagem do PLS-PM não envolve suposições sobre a população ou as métricas de mensuração. Desse modo, o uso do PLS-PM é preferível quando as distribuições são assimétricas, e que são pequenos os grupos amostrais.

Outro critério a ser enfatizado acerca do PLS-PM é em relação à mensuração dos construtos teóricos que podem ser por meio de modelos formativos (A) e/ou modelos reflexivos (B). De acordo com Chin (1998), os modelos formativos são aqueles em que as variáveis medidas formam o construto e não tem correlação entre si, já os reflexivos são aqueles que são formados pelos construtos, isto é, o sentido da causalidade é do construto para as medidas, tal como nas escalas de desempenho. Assim sendo, o modelo utilizado neste trabalho é o reflexivo, com relações entre os construtos: Cooperação (DISP, USO e ADAP), Compartilhamento

de Informação (COMP), Confiança (CONF) e Desempenho (DES).

### 3.7 DESENHO DA PESQUISA

Nesta seção expõe-se uma síntese dos procedimentos adotados para a realização desta pesquisa de modo conciso e seguindo uma trajetória pré-definida. Para tanto, apresenta-se na Figura 3 o desenho da pesquisa.



**Figura 03** – Desenho da pesquisa  
 Fonte: Elaboração própria (2016).

Observa-se na Figura 3 a trajetória procedimental da pesquisa, tendo como

base a pergunta de pesquisa e os objetivos geral e específicos elaborados em consonância com a lacuna de pesquisa percebida no referencial teórico. Nela ilustra-se suas respectivas fases, desde a definição e planejamento do estudo até os aspectos relacionados à coleta e análise dos dados, culminando com as conclusões da pesquisa, em que se retoma pontos levantados na teoria e se formula as considerações finais.

### 3.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Algumas limitações imputadas ao estudo durante o desenvolvimento da pesquisa merecem ser destacadas. Inicialmente, salienta-se que a população compreende franqueados de uma franquia da região centro-sul do país. Desse modo, os resultados restringem-se aos franqueados investigados, limitando a generalização dos resultados. Além disso, limita-se pela disponibilidade dos franqueados em responderem o questionário, o que se refletiu no procedimento de coleta de dados.

Outra limitação refere-se ao instrumento de pesquisa utilizado, sendo que o grupo de variáveis analisadas não reflete todos os elementos atuantes. Pode-se acrescentar questões relativas a outros elementos e atividades dos franqueados envolvidos. Nesse sentido, ressalta-se que a pesquisa de levantamento pode não contemplar todos os atores das redes investigadas.

Destaca-se ainda como limitação a subjetividade dos resultados, tendo em vista que se fundamentou na percepção dos respondentes, contendo, assim, juízo de valor. Ainda neste aspecto, durante as entrevistas é possível que os franqueados não tenham se sentido à vontade para abordar os aspectos necessários à resposta completa de determinada pergunta.

Além disso, limita-se à questão temporal em que a pesquisa foi realizada, pois em outro momento o preenchimento do questionário pelos franqueados e as respostas fornecidas durante as entrevistas podem ser diferentes, o que possivelmente resultaria em inferências distintas das apontadas neste estudo.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentadas a análise e os resultados obtidos na pesquisa. Primeiramente, apresenta-se uma análise descritiva sobre o perfil dos respondentes e a caracterização da loja. Na segunda parte, são apresentados os resultados obtidos por meio dos procedimentos metodológicos adotados, testes das hipóteses e cumprimento dos objetivos. Especificamente, foram realizadas análises fatoriais exploratórias e análises fatoriais confirmatórias por meio da modelagem de equações estruturais. Juntamente com os achados deste estudo, foram inseridos trechos das entrevistas realizadas, com o intuito de enriquecer as análises e discussões dos resultados encontrados.

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES E DO FRANQUEADO

Conforme o exposto no capítulo da metodologia da pesquisa, este estudo teve como população os gestores de empresas do ramo farmacêutico do segmento varejista franquizadas e a amostra final constou de 151 respondentes. No perfil dos respondentes, com base nas informações obtidas dos questionários, são evidenciados gênero, idade, cargo ocupado, nível de escolaridade e tempo que trabalha na função. Na Tabela 1, apresenta-se o gênero dos respondentes.

**Tabela 1** – Gênero dos respondentes

<b>Gênero</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Feminino	65	43,05
Masculino	86	57,95
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

Nota-se na Tabela 1, que do total de 151 respondentes, 65 são do gênero feminino e 86 do gênero masculino. Verifica-se na frequência relativa uma predominância de respondentes do gênero masculino, com 57,95%, comparado ao

gênero feminino com 43,05%, demonstrando assim uma maior participação do gênero masculino nesta pesquisa.

Na Tabela 2, ilustra-se a faixa etária dos gestores do comércio varejista farmacêutico participantes deste estudo.

**Tabela 2** – Idade dos respondentes

<b>Idade</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
de 20 a 30 anos	45	29,80
de 31 a 40 anos	59	39,07
de 41 a 50 anos	32	21,19
de 51 a 60 anos	14	9,27
acima de 60 anos	1	0,66
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>
<b>Média de idade dos respondentes (anos)</b>		<b>37</b>
<b>Desvio padrão da idade dos Respondentes</b>		<b>8,81</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Observa-se na Tabela 2, predominância de três faixas etárias: 20 a 30 anos (29,80%), 31 a 40 anos (39,07%), e 41 a 50 anos (21,19%). Portanto, mais da metade dos respondentes possui menos de 40 anos, evidenciando que o perfil dos gestores destas empresas é relativamente jovem. Além disso, somente 0,66% da amostra estudada está na faixa etária acima de 60 anos, índice menor inclusive ao comparado aos inquiridos com faixa etária entre 51 e 60 anos (9,27%). Isso sugere que a gestão destas empresas é realizada, na sua maioria (68,87%), por profissionais com até 40 anos de idade.

Ainda relacionado às características do perfil dos respondentes, na Tabela 3 apresenta-se o tempo de ocupação da função atual pelos respondentes.

**Tabela 3** – Tempo de ocupação da função atual

<b>Tempo cargo/função</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
até 5 anos	70	46,36
de 6 a 10 anos	51	33,77
de 11 a 15 anos	16	10,60
de 16 a 20 anos	9	5,96
acima de 21 anos	5	3,31
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>
<b>Média de tempo no cargo/função (anos)</b>		<b>8</b>
<b>Desvio padrão do tempo no cargo/função</b>		<b>6,23</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Depreende-se da Tabela 3, que o período de ocupação do cargo atual pelos respondentes do estudo concentra-se em até 10 anos na atual função (80,13%),

entre eles 70 respondentes têm sua ocupação iniciada nos últimos 5 anos (46,36%) e outros 51 respondentes tem entre 6 e 10 anos de experiência (33,77%). Portanto, metade dos gestores possui cerca de 5 anos em sua função atual.

Na Tabela 4, são evidenciados os cargos ocupados pelos respondentes da pesquisa.

**Tabela 4** – Ocupação/cargo atual

<b>Cargo/função</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Proprietário	75	37,69
Gerente	55	27,64
Farmacêutico	54	27,14
Administrativo	15	7,54
<b>Total</b>	<b>199</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

Em relação ao nível de ocupação do cargo dos respondentes, a maior concentração observada, na Tabela 4, está ligada aos cargos de proprietário (37,69%), seguido de gerente (27,64%) e farmacêutico (27,64%). Cabe salientar que diversos respondentes se enquadram em mais de uma função, justificado pelo quadro restrito de funcionários de alguns estabelecimentos ou pela falta de mão de obra. Assim, na Tabela 5 são apresentadas as funções acumuladas que os respondentes apontaram.

**Tabela 5** – Ocupação/cargo atual acumulado

<b>Cargo/função</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Farmacêutico e Gerente	2	6,25
Proprietário e Farmacêutico	17	53,13
Proprietário, Farmacêutico e Gerente	3	9,38
Proprietário, Farmacêutico, Gerente e Administrativo	5	15,63
Proprietário, Farmacêutico e Administrativo	2	6,25
Proprietário, Gerente e Administrativo	1	3,13
Proprietário e Administrativo	1	3,13
Proprietário e Gerente	1	3,13
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

De acordo com a Tabela 5, que retrata o acúmulo de funções pelos respondentes, a que mais se destaca é a de proprietário e farmacêutico, com 17 inferências, representando 53,13% das funções praticadas concomitantemente. Na sequência, 5 respondentes (15,63%) apontaram que suas funções atuais são de proprietário, farmacêutico gerente e setor administrativo. Essas interações podem

ser explicadas pela normatização do setor em questão, que desde 2014 obriga assistência permanente e ininterrupta de um profissional farmacêutico devidamente habilitado no órgão fiscalizador e, conseqüentemente, devido aos altos custos inerentes em obediência a esta norma que os estabelecimentos farmacêuticos carecem de delegação de cargos.

No que tange ao nível de escolaridade dos respondentes, na Tabela 6 expõe-se as frequências absolutas e relativas dos resultados.

**Tabela 6** – Nível de escolaridade

<b>Escolaridade</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Ensino fundamental	3	1,99
Ensino médio	33	21,85
Graduação	106	70,20
Especialização	9	5,96
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

Observa-se na Tabela 6, quanto ao nível de escolaridade, que 106 respondentes possuem graduação (70,20%), mais um indicativo da regulação do setor quanto a presença de profissionais com ensino superior na área farmacêutica. Em contraponto, 33 respondentes têm ensino médio (21,85%), seguido com menores índices estão especialização (5,96%) e ensino fundamental (1,99%).

Para caracterizar a organização em que os respondentes da pesquisa trabalham, algumas perguntas demográficas foram incluídas no questionário que indagavam os respondentes acerca da idade do proprietário da loja, número de empregados na área comercial e no setor administrativo, qual a franquia e o tempo de vinculação, o tempo total de experiência em franquia e a cidade de localização da unidade pesquisada. Na Tabela 7, evidencia-se a idade do proprietário da franqueada onde o respondente realiza suas atividades.

**Tabela 7** – Idade do proprietário

<b>Idade do proprietário</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
de 20 a 30 anos	23	15,23
de 31 a 40 anos	48	31,79
de 41 a 50 anos	36	23,84
de 51 a 60 anos	33	21,85
acima de 60 anos	11	7,28
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>
<b>Média de idade dos proprietários (anos)</b>		<b>42</b>
<b>Desvio padrão da idade dos proprietários</b>		<b>10,70</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

No quesito idade do proprietário da franqueada, conforme Tabela 7, não há uma faixa etária que concentre o maior número de pessoas, a média foi de 42 anos de idade, com desvio padrão de 10,70. A faixa etária com maior número de respondentes foi de 31 a 40 anos (31,79%), seguida de 41 a 50 anos (23,84%) e de 51 a 60 anos (21,85%). Isto sugere que a profissão de empresário do ramo farmacêutico não possui uma faixa etária que se destaca quanto a idade.

Na Tabela 8, apresenta-se o número de funcionários por setor das franqueadas pesquisadas.

**Tabela 8** – Número de funcionários por setor

<b>Funcionários na loja</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
até 5 funcionários	62	41,06
de 6 a 10 funcionários	74	49,01
acima de 10 funcionários	15	9,93
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>
<b>Média de funcionários na loja</b>		<b>7</b>
<b>Desvio padrão do número funcionários na loja</b>		<b>3,03</b>

<b>Funcionários no escritório</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
até 1 funcionário	93	61,59
2 funcionários	33	21,85
3 funcionários	18	11,92
acima de 3 funcionários	7	4,64
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>
<b>Média de funcionários no escritório</b>		<b>1</b>
<b>Desvio padrão do número funcionários no escritório</b>		<b>1,12</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme Tabela 8, das empresas pesquisadas, 49,01% delas possuem de 6 a 10 funcionários em seu ponto de venda, seguido de 41,06% das empresas que possuem até 5 funcionários. Em relação aos funcionários que trabalham na área administrativa, 61,59% tem até um funcionário responsável por este setor. Nota-se que o número de pessoas que compõe o quadro de funcionários destas empresas é relativamente pequeno. No entanto, as franquias abordadas neste estudo têm como procedimento padrão de aceitabilidade de um novo franqueado a sua avaliação estrutural, e somente farmácias com potencial de crescimento são aceitas, com o intuito de manter a credibilidade da franqueadora e evitar o *turnover* das empresas franqueadas.

Na Tabela 9, é apresentado o tempo de franquia das empresas pesquisadas.



**Tabela 9 – Tempo em franquia**

<b>Tempo em franquia</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
até 5 anos	66	43,71
de 6 a 10 anos	55	36,42
de 11 a 15 anos	18	11,92
de 16 a 20 anos	11	7,28
acima de 21 anos	1	0,66
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>
<b>Média de tempo em franquia (anos)</b>		<b>7</b>
<b>Desvio padrão do tempo em franquia</b>		<b>5,02</b>

<b>Tempo na franquia atual</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
até 5 anos	88	58,28
de 6 a 10 anos	48	31,79
de 11 a 15 anos	11	7,28
de 16 a 20 anos	4	2,65
acima de 21 anos	0	0,00
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>
<b>Média de tempo na franquia atual (anos)</b>		<b>6</b>
<b>Desvio padrão do tempo na franquia atual</b>		<b>4,21</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

Observa-se na Tabela 9, que a maioria das empresas da amostra desta pesquisa possui experiência em franquias de farmácias de até 10 anos (80,13%), entre elas 66 têm até 5 anos (43,71%) e 55 entre 6 e 10 anos (36,42%). Em relação ao tempo de franquia atual esses números se assemelham, sendo que 90,07 % delas têm até 10 anos na franquia atual, destas 88 têm até 5 anos (58,28%) e 48 entre 6 e 10 anos (31,79%). Esses dados destoam dos apresentados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística em setembro de 2015, que mais da metade das empresas fundadas no Brasil fecham as portas após quatro anos de atividade.

Ainda relacionado ao perfil das empresas franqueadas pesquisadas, na Tabela 10, demonstra-se a franquia das unidades pesquisadas.

**Tabela 10 – Franquia atual**

<b>Franquias</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Farmais	11	7,28
Farmatotal	42	27,81
Forte Farma	10	6,62
Hiper Farma	47	31,13
Master Farma	10	6,62
Maxifarma	29	19,21
Medfarma	2	1,32
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

As franquias que obtiveram maior representatividade na amostra, conforme

Tabela 10, são a Hiper Farma, com 47 participantes (31,13%), seguido da Farmatotal, com 42 participantes (27,81%). A Hiper Farma e a Master Farma possuem como denominação jurídica de rede “associativista”, isto posto, optou-se pela realização de uma análise documental do contrato firmado entre as farmácias e a rede, e a análise de seus propósitos disponibilizados em seus *websites*. Após essas verificações, notou-se que os objetivos comerciais são similares quando comparados com outras redes. A participação das lojas ocorre em ambas as franquias, o poder de decisão é equivalente a outras franquias, pois mesmo não sendo “associativistas” também proporcionam abertura para melhorias. Dessa forma, levando em consideração os propósitos desta pesquisa, optou-se por mantê-la na amostra, visto suas similaridades às demais.

O último item questionário, como pode ser visto na Tabela 11, é a localização geográfica da unidade pesquisada.

**Tabela 11** – Localização da unidade

<b>Franquias</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Curitiba	112	74,17
Região Metropolitana de Curitiba	32	21,19
Interior do Estado do Paraná	7	4,64
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

De acordo com a Tabela 11, a amostra pesquisada concentrou-se, em sua maioria, de respondentes da cidade de Curitiba, PR, com 112 pontos de venda (74,17%), na sequência a Região Metropolitana de Curitiba, representando 21,19% da amostra estudada.

Depreende-se do perfil dos respondentes e dos franqueados que a amostra pesquisada é, em sua maioria, da região próxima de Curitiba, PR (95,36%), o que vem a contribuir para a análise da realidade desta região, embora estes dados não possam ser generalizados, eles podem apresentar semelhanças com outras regiões. Outro fator a ser evidenciado é que o acúmulo de funções dos gestores das franquias demonstram arranjos comerciais com baixa complexidade, o que permite o desempenho de múltiplas atividades, consequentemente, conhecem seu negócio de maneira verticalizada. Com esses dados apresentados e discutidos, vislumbra-se contribuir para os achados estatísticos apresentados a seguir.

## 4.2 ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS

Na Tabela 12, são apresentadas as estatísticas descritivas referentes as perguntas sobre as três dimensões da Teoria da Cooperação, apontadas no modelo teórico.

**Tabela 12** – Estatísticas descritivas das respostas às perguntas sobre a Teoria da Cooperação

Variáveis	Questões	Média	Mediana	D Padrão
<b>Resolução conjunta de problemas</b>	Em situações de problemas de relacionamentos comerciais com fornecedores, há suporte da franqueadora para soluções conjuntas e de mutua responsabilidade nas decisões.	4,69	5	1,82
	Quando surgem problemas (fornecedores, infraestrutura, concorrentes) tratamos eles em conjunto com o franqueador, ao invés de considera-los uma responsabilidade individual.	4,42	5	1,86
	Na maioria dos aspectos do relacionamento entre franqueador e franqueado, ambos são co-responsáveis por fazer as coisas acontecer.	5,40	6	1,84
	Na relação entre franqueador e franqueado, ambas as partes não se importam de fazer ou dever favores um ao outro.	4,44	4	2,07
<b>Uso do poder</b>	Na relação entre franqueador e franqueado, é importante que uma das partes não faça uso de informações privilegiadas que resulte em desvantagem para a outra.	5,08	5	2,03
	Na relação entre franqueador e franqueado, é importante que ninguém faça uso de informações que possa prejudicar a outra parte.	5,69	7	1,94
	Na relação entre franqueador e franqueado, é importante que nenhuma das partes exija algo que possa prejudicar a outra.	5,68	7	1,93
	Na relação entre franqueador e franqueado, é importante que nenhuma das partes venha a impor condições que beneficie apenas um lado.	5,74	7	1,90
<b>Disposição para adaptação a mudanças</b>	A minha empresa tem possibilidade de renegociação com a franquia na compra obrigatória (ex. encartes/produtos negociados).	4,53	5	1,90
	A minha empresa costuma fazer comparação de preços praticados por outras empresas da mesma franquia.	4,67	5	2,11
	A minha empresa costuma fazer comparação de preços praticados por empresas de outras franquias.	5,32	6	1,85

A disponibilidade de produtos e o prazo de entrega dos fornecedores indicados pela franquia são adequados para a minha empresa.	4,78	5	1,66
Em situações de concorrência de preços, a franquia não mede esforços para auxiliar a minha empresa a ser competitiva.	4,43	4	1,81

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

Observa-se na Tabela 12 que a resolução conjunta de problemas, na escala de 1 a 7, ficou com média entre 4,42 e 5,40. Isso denota que os fatores relacionados às ações realizadas em conjunto pelos indivíduos, são fortemente indicados em resposta às assertivas desta variável, o que pode ser confirmado, em sua maioria, pelo desvio padrão, que apresentou valores entre 1,82 e 2,07. Em consonância a estudos como os de Clopton (1984), Heide e Miner (1992) e Mahama (2006), a concentração de esforços na resolução conjunta de problemas pode ser vista como chave para resultados ideais comuns planejados.

A dimensão que apresenta as interações de poder onde os indivíduos exercem controle dos recursos disponíveis de maneira coordenada, apontou que os respondentes tendem a compreender os comportamentos cooperativos e entender que a limítrofe estabelecida dos pares deve ser respeitada. Isso é corroborado pelas médias e medianas maiores que 5, e desvios padrão próximos a 2. Estes resultados coadunam com os achados de Heide e Miner (1992) e Mahama (2006) para esta dimensão, onde a contenção do uso do poder pode reduzir o oportunismo, aumentar a confiança, estimular a difusão do conhecimento e contribuir para a melhoria do desempenho.

A disposição para adaptação a mudanças apresentou médias entre 4,43 e 5,52, medianas entre 4 e 5, e desvios padrão entre 1,66 e 2,11. Esse componente, que permite interações entre os participantes no intuito de maximizar as oportunidades, mostra que os respondentes não apresentam com clareza sua real disposição. Isso pode sugerir, nos testes estatísticos adiante, a não explicação dessa dimensão. Contrapõe-se, assim, os resultados da pesquisa de Mahama (2006), em que os respondentes viam a adaptabilidade às mudanças como sendo uma forma a permitir o aproveitamento das oportunidades do ambiente de troca. Neste estudo, essa dimensão não se apresentou como uma forma de contínua troca de benefícios mútuos, e assim, não se pode inferir que ela seja um aspecto relevante a melhoria do desempenho global.

Na Tabela 13, mostram-se as estatísticas descritivas das respostas às perguntas sobre o construto compartilhamento de informações, evidenciado no modelo teórico.

**Tabela 13** – Estatísticas descritivas das respostas às perguntas sobre compartilhamento de informações

Variáveis	Questões	Média	Mediana	D Padrão
<b>Compartilhamento de informações</b>	Na relação entre a minha empresa e a franquia, ocorre troca de informações de maneira informal, ou seja, aquelas informações que não são obrigatórias por contrato.	4,35	4	1,86
	Na relação entre minha empresa e a franquia, o compartilhamento das informações necessárias é realizado por ambas as partes.	5,11	6	1,62
	Na relação entre a minha empresa e a franquia, é costume manter-se informado sobre qualquer evento ou mudança que possa afetar a outra parte.	5,11	5	1,64
	Na relação entre minha empresa e a franquia, informações são compartilhadas para que os problemas que surgem possam ser tratados de forma conjunta ao invés de por apenas uma das partes.	5,05	5	1,62

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

Nota-se na Tabela 13 um elevado nível de compartilhamento de informações, apresentando médias acima de 4,35 e desvio padrão menor que 1,86. Isso denota que, de acordo com os respondentes, há disposição dos participantes em partilhar informações. Neste sentido, estudos como Axelrod e Hamilton (1981), Cannon e Perreault (1999) e Mahama (2006) evidenciam que a troca de informações reforça a cooperação e propicia um ambiente de reciprocidade entre as interações interfirmas.

Na Tabela 14, evidenciam-se as estatísticas descritivas das respostas às perguntas sobre o construto confiança interorganizacional, indicado no modelo teórico deste estudo.

**Tabela 14** – Estatísticas descritivas das respostas às perguntas sobre confiança interorganizacional

Variáveis	Questões	Média	Mediana	D Padrão
<b>Confiança interorganizacional</b>	Minha empresa confia que a franquia é competente no que faz.	5,06	6	1,73
	O desempenho da franquia corresponde às expectativas da minha empresa.	4,86	5	1,70
	Minha empresa confia na capacidade da franquia de honrar com o que promete.	4,99	6	1,85
	A franquia se mostra honesta e verdadeira no relacionamento com a minha empresa.	5,17	6	1,81
	Há confiança nas relações desenvolvidas entre a minha empresa e a franquia.	5,15	6	1,68
	A minha empresa confia que a franquia vai proporcionar o suporte necessário em casos de adversidades.	4,99	5	1,67
	A minha empresa tem se surpreendido negativamente com ações da franquia.(*)	4,58	5	1,87

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

(\*)Escala reversa

No que concerne à variável de confiança interorganizacional, observa-se na Tabela 14 uma média em torno de 5 e desvios padrão entre 1,68 e 1,87. Isso sugere que os respondentes, na sua maioria, percebem confiança nos relacionamentos com o franqueador. As respostas indicam demandas suficientemente claras nas interações, o que, desse modo, não gera um significativo grau de desconfiança nas relações. Neste sentido, pesquisas como as de Das e Teng (1998), Arend (2006) e Del Campo, Pardo e Perlin (2014) coadunam com os achados deste estudo, propondo que, ao entrar em acordos de cooperação, as empresas tendem a buscar parceiros comerciais que transmitam confiança, de modo a atingir qualidade e legitimidade nas interações.

Na Tabela 15, estão dispostas as estatísticas descritivas das respostas às perguntas sobre o desempenho financeiro e não financeiro, ambos notados no modelo teórico do estudo.

**Tabela 15** – Estatísticas descritivas das respostas às perguntas sobre desempenho organizacional

Variáveis	Questões	Média	Mediana	D Padrão
<b>Desempenho financeiro</b>	A cooperação da minha empresa com esta franquia vem alavancando a expansão do meu negócio conforme esperado.	4,78	5	1,77
	A cooperação da minha empresa com esta franquia vem proporcionando resultado econômico-financeiro conforme esperado.	4,86	5	1,82
	A cooperação com esta franquia vem proporcionando à minha empresa maior competitividade frente aos meus concorrentes.	4,94	5	1,79
	A cooperação com esta franquia está favorecendo minha empresa atrair novos clientes.	5,18	6	1,73
<b>Desempenho não financeiro</b>	Por meio da cooperação com esta franquia minha empresa ganhou contatos valiosos.	4,77	5	1,83
	A minha empresa aprendeu muito na cooperação com esta franquia.	5,07	5	1,95
	A cooperação da minha empresa com esta franquia tem possibilitado perceber as mudanças das necessidades dos nossos clientes antes dos nossos concorrentes.	4,79	5	1,76

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

As assertivas relacionadas ao desempenho organizacional financeiro e não financeiro, conforme Tabela 15, apresentaram média entre 4,77 e 5,18, e desvio padrão abaixo de 1,95. Isso sugere que os respondentes da pesquisa indicam ter um relativo grau de desempenho percebido, como resultado de seus comportamentos cooperativos. Conforme preconizado por estudos como os de Das e Teng (1998), Cannon e Perreault (1999), Heide e Miner (1992), Mahama (2006), Beugelsdijk, Koen e Noorderhaven (2009) e Ashnai *et al.* (2015), comportamentos cooperativos tem impacto positivo sobre o desempenho.

De modo geral, depreende-se dos resultados da análise descritiva das dimensões da Teoria da Cooperação, que há elevada disponibilidade para a resolução conjunta de problemas e uso do poder conforme preconizado por Heide e Miner (1992) e Mahama (2006), porém a disposição para adaptação a mudanças não foi fortemente evidenciada. Acerca deste último aspecto, embora o estudo de Mahama (2006) tenha apontado que a variável de disposição para adaptação a mudanças tenha apresentado validade convergente de 0,863, demonstrando assim que os itens que constituem o construto apresentam correlações positivas elevadas

entre si, o seu  $R^2$  mostrou seu poder explicativo de 14%, assim os achados desta pesquisa, também não representam um forte poder explicativo para esta dimensão.

Já em relação às dimensões da confiança e compartilhamento de informações, verificou-se que as respostas apontaram para uma tendência de convergir para um contexto favorável, no mesmo sentido de pesquisas como de Das e Teng (1998) acerca da confiança e Heider e Miner (1992) quanto ao compartilhamento de informações.

No que tange ao desempenho organizacional financeiro e não financeiro percebido dos franqueados, os resultados demonstram que as empresas se envolvem em relações interorganizacionais na expectativa de ganhos, conforme os achados de Ashnai *et al.* (2015), em que as empresas procuram melhorar seu desempenho por meio de relacionamentos cooperativos interfirmas

#### 4.3 RESULTADOS DA APLICAÇÃO DA MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS – PLS

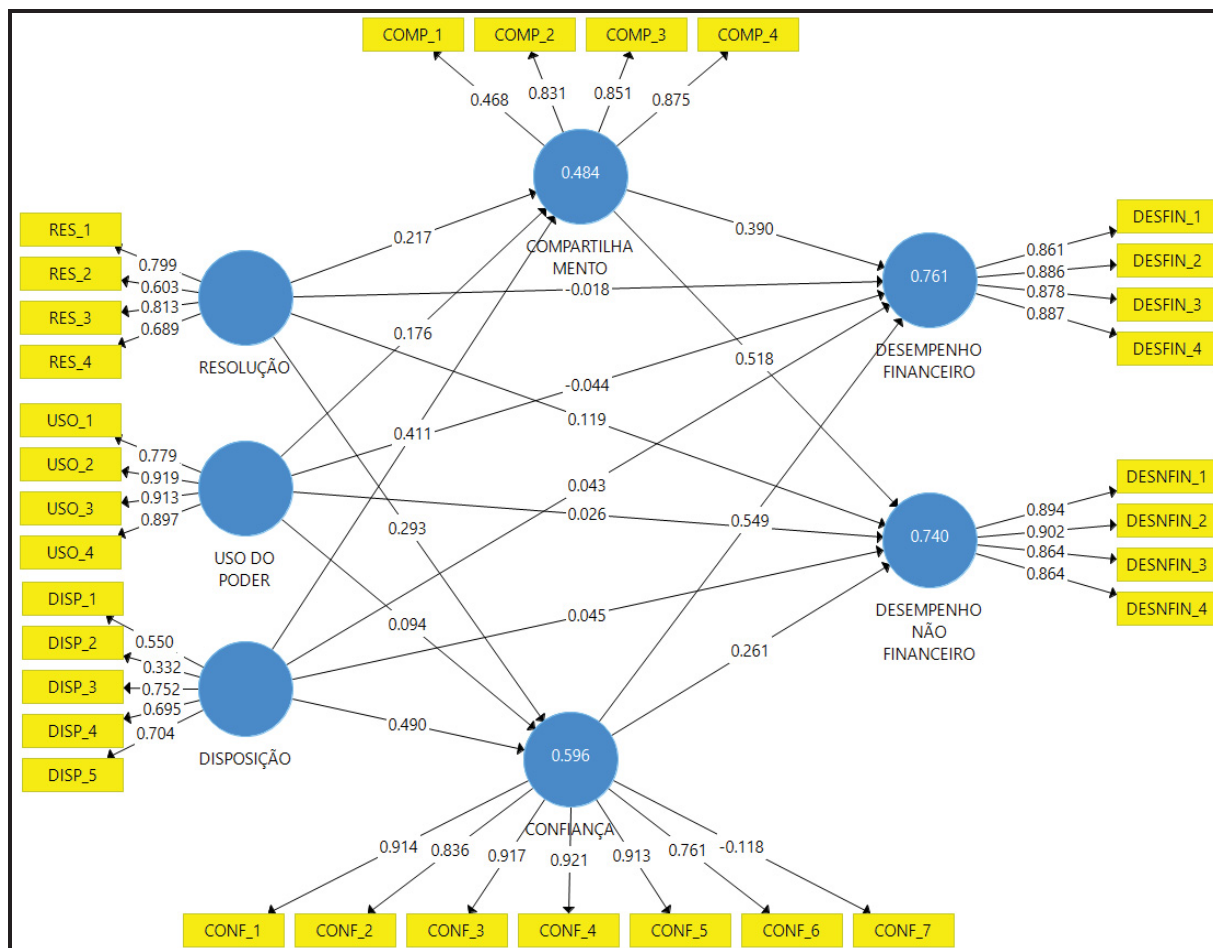
Com base na questão de pesquisa desse estudo, para o delineamento das relações existentes entre a Teoria da Cooperação e o desempenho, mediado pelo compartilhamento de informações e a confiança interorganizacional, utilizou-se a técnica de Modelagem por Equações Estruturais, bem como trechos dos relatos e depoimentos dos franqueados entrevistados. Ainda, quando necessário, retomaram-se as explicações da análise descritiva dos questionários aplicados à amostra do estudo. Conforme Hair Jr *et al.* (2005), a aplicabilidade do método de Modelagem por Equações Estruturais é adequada quando se anseia incorporar determinadas variáveis latentes na análise de um estudo, e quando as relações de dependência e independência entre essas variáveis são objeto de investigação.

Nestes termos, um dado construto não pode ser diretamente mensurado, mas pode ser demonstrado por uma ou mais de suas variáveis. Assim, neste estudo, inicialmente têm-se como variáveis latentes as dimensões da Teoria da Cooperação (resolução conjunta de problemas, uso do poder e disposição para adaptação a mudanças). Além dessas, a confiança interorganizacional e o compartilhamento de informações são variáveis latentes do estudo na posição de variável mediadora. E,



por fim, o modelo estrutural indica também como variáveis latentes o desempenho financeiro e não financeiro.

A SEM foi estimada a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares – PLS*), em que é possível analisar modelos formativos com amostras menores (CHIN; NEWSTED, 1999) e com possíveis *outliers* (CHICQUOINE; HJALMARSSON, 2009). Ao utilizar essa técnica pode-se analisar as variáveis de forma isolada, e na sequência, calcular as possíveis relações de causalidade existentes no modelo proposto. No presente estudo, o *software* estatístico utilizado para investigar as relações entre as variáveis no âmbito de franquias foi o *Smart PLS*, versão 3.0. Na Figura 4, expõe-se o modelo proposto neste estudo com os valores de  $R^2$ , definido pela técnica de estimação de covariância de SEM-PLS.



**Figura 04** – Modelo proposto investigado

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016), extraídos do Smart PLS 3.0

Verifica-se na Figura 4, a composição dos indicadores do estudo, variáveis latentes, variáveis dependentes, mediadoras e independentes. As variáveis

independentes são as relacionadas ao construto da Teoria da Cooperação (resolução conjunta de problemas, uso do poder e disposição para adaptação a mudanças); as variáveis mediadoras são compartilhamento de informações e confiança interorganizacional; e as variáveis dependentes do modelo são o desempenho financeiro e não financeiro.

Apresentam-se também as cargas dos indicadores frente aos seus respectivos construtos. Algumas variáveis observadas não apresentaram correlações fortes ou moderadas com seu construto correspondente. Segundo Hair Jr *et al.* (2005), correlações superiores a 0,70 evidenciam um forte poder de explicação do modelo, porém correlações superiores a 0,50 são aceitáveis para estudos na área de Ciências Sociais. Desse modo, optou-se pela continuidade dos testes estáticos para avaliar uma posterior exclusão de variáveis de acordo com os demais critérios apresentados na literatura.

#### 4.4 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Um modelo de mensuração é “uma série de relações que surgem como variáveis mediadoras que representam um construto latente que não é diretamente medido” (HAIR JR *et al.*, 2005, p. 590). Recomenda-se que a análise do modelo de mensuração preceda a análise das relações existentes entre os construtos ou variáveis latentes (BIDO *et al.*, 2012). Essa análise possibilita a validade desses construtos, uma vantagem do uso da SEM, uma vez que a comprovação estatística da validade do construto vai oferecer segurança de que os itens medidos referem-se, de fato, ao construto latente teórico efetivo (HAIR JR *et al.*, 2005).

A validade do construto, segundo Hair Jr *et al.* (2005), é formada por três principais elementos: validade convergente, validade discriminante e confiabilidade. Inicialmente, para medir a confiabilidade interna de cada item do construto, verifica-se o coeficiente  $R^2$ , o alfa de Cronbach e coeficiente de validade composta.

#### 4.4.1 Validade convergente do modelo

Com a validade convergente espera-se verificar se as variáveis latentes do estudo se correlacionam positiva e significativamente com os construtos teóricos equivalentes, assim, a validade é confirmada quando os itens que constituem o construto apresentam correlações positivas elevadas entre si (MAROCO, 2014). Portanto, a validade convergente ocorre quando itens que são indicadores de um construto “convergem ou compartilham uma elevada proporção de variância em comum” (HAIR JR *et al.*, 2009, p. 591).

A validade de convergência toma como base o acompanhamento da Variância Média Extraída ou AVE, e representa a quantidade de variância compartilhada entre os indicadores de cada variável latente (HAIR JR *et al.*, 2009). Assim, para que a variação de um item explique um fator latente, ou seja, que haja comprovação da validade convergente, a Variância Média Extraída deve ser maior que 0,50, para que o fator explique a metade da variação do item, com a outra metade correspondendo à variância de erro (HAIR JR *et al.*, 2009).

Tabela 16 – Validade convergente do estudo

	RES	USO	DISP	COMP	CONF	DESFIN	DESNFIN
RES_1	0,799	0,282	0,469	0,401	0,524	0,454	0,456
RES_2	0,603	0,179	0,380	0,259	0,349	0,290	0,333
RES_3	0,813	0,628	0,596	0,575	0,615	0,495	0,578
RES_4	0,689	0,313	0,258	0,311	0,297	0,334	0,376
USO_1	0,401	0,779	0,414	0,399	0,379	0,344	0,358
USO_2	0,492	0,919	0,566	0,553	0,533	0,475	0,565
USO_3	0,474	0,913	0,576	0,485	0,489	0,431	0,501
USO_4	0,451	0,897	0,597	0,451	0,512	0,448	0,445
DISP_1	0,366	0,394	<b>0,550</b>	0,365	0,360	0,390	0,330
DISP_2	0,283	0,115	<b>0,332</b>	0,118	0,121	0,148	0,218
DISP_3	0,477	0,580	0,752	0,484	0,494	0,430	0,488
DISP_4	0,409	0,363	<b>0,695</b>	0,457	0,565	0,483	0,493
DISP_5	0,375	0,379	0,704	0,483	0,566	0,501	0,462
COMP_1	0,124	0,198	0,270	<b>0,468</b>	0,226	0,257	0,309
COMP_2	0,493	0,443	0,537	0,831	0,567	0,629	0,653
COMP_3	0,463	0,507	0,552	0,851	0,641	0,676	0,714
COMP_4	0,526	0,459	0,588	0,875	0,705	0,747	0,751
CONF_1	0,655	0,521	0,690	0,665	0,914	0,741	0,715
CONF_2	0,558	0,351	0,589	0,561	0,836	0,742	0,649
CONF_3	0,544	0,513	0,665	0,637	0,917	0,783	0,651
CONF_4	0,586	0,547	0,678	0,675	0,921	0,715	0,694
CONF_5	0,593	0,570	0,672	0,678	0,913	0,739	0,688
CONF_6	0,431	0,384	0,533	0,645	0,761	0,659	0,624
CONF_7	0,091	0,112	0,065	-0,105	<b>-0,118</b>	-0,097	-0,066
DESFIN_1	0,443	0,339	0,534	0,674	0,673	0,861	0,701
DESFIN_2	0,460	0,358	0,562	0,613	0,697	0,886	0,708
DESFIN_3	0,578	0,500	0,600	0,719	0,757	0,878	0,759
DESFIN_4	0,464	0,498	0,613	0,748	0,783	0,887	0,776
DESNFIN_1	0,509	0,508	0,616	0,753	0,717	0,782	0,894
DESNFIN_2	0,587	0,495	0,579	0,713	0,678	0,731	0,902
DESNFIN_3	0,457	0,428	0,517	0,713	0,581	0,714	0,864
DESNFIN_4	0,613	0,467	0,610	0,705	0,705	0,730	0,864

Fonte: Dados da pesquisa (2016), extraídos do Smart PLS 3.0

A matriz *cross-loadings* evidencia os itens que medem o mesmo construto, e devem proeminentemente e distintamente indicar cargas fatoriais mais altas em uma única construção do que em outra. Conforme o apresentado na Tabela 16, algumas cargas fatoriais não apresentaram confiabilidade individual acima de 0,50. Portanto optou-se pela exclusão dos indicadores com cargas fatoriais baixas, são eles: CONF\_7; DISP\_2; DISP\_1; DISP\_4; e COMP\_1.

Após cada exclusão foram refeitos os testes estáticos no *software Smart PLS*, até a adequação do modelo. Cabe ressaltar que após a exclusão da terceira variável da disposição para adaptação a mudanças, optou-se pela exclusão desta dimensão, pois a validade desta variável latente poderia estar prejudicada com a sua mensuração por apenas dois indicadores. Após esses procedimentos, os dados confirmaram a convergência do modelo proposto, conforme o elucidado na Tabela 17.

**Tabela 17** – Validade convergente do estudo após readequação

	RES	USO	COMP	CONF	DESFIN	DESNFIN
RES_1	0,799	0,282	0,411	0,526	0,454	0,457
RES_2	0,605	0,179	0,281	0,350	0,290	0,333
RES_3	0,812	0,628	0,582	0,616	0,496	0,578
RES_4	0,690	0,313	0,325	0,297	0,334	0,376
USO_1	0,401	0,779	0,398	0,381	0,344	0,358
USO_2	0,491	0,919	0,564	0,534	0,475	0,565
USO_3	0,473	0,912	0,483	0,490	0,432	0,501
USO_4	0,450	0,897	0,453	0,513	0,448	0,445
COMP_2	0,493	0,443	0,838	0,566	0,629	0,653
COMP_3	0,462	0,507	0,854	0,641	0,676	0,714
COMP_4	0,525	0,459	0,890	0,704	0,748	0,751
CONF_1	0,655	0,521	0,676	0,914	0,742	0,715
CONF_2	0,558	0,351	0,575	0,835	0,742	0,649
CONF_3	0,543	0,513	0,652	0,917	0,783	0,651
CONF_4	0,585	0,547	0,686	0,921	0,715	0,695
CONF_5	0,593	0,570	0,684	0,914	0,739	0,688
CONF_6	0,431	0,384	0,647	0,761	0,659	0,624
DESFIN_1	0,443	0,339	0,682	0,673	0,861	0,701
DESFIN_2	0,460	0,358	0,609	0,697	0,886	0,707
DESFIN_3	0,578	0,500	0,744	0,757	0,879	0,759
DESFIN_4	0,464	0,498	0,752	0,783	0,887	0,776
DESNFIN_1	0,508	0,508	0,759	0,717	0,783	0,894
DESNFIN_2	0,586	0,495	0,715	0,679	0,732	0,902
DESNFIN_3	0,457	0,428	0,709	0,582	0,714	0,864
DESNFIN_4	0,613	0,467	0,713	0,705	0,730	0,864

Fonte: Dados da pesquisa , extraídos do Smart PLS 3.0

Conforme observado na Tabela 17, todas as variáveis mantidas no estudo tiveram relações maiores do que 0,50 com seus respectivos construtos. Todas as variáveis observadas obtiveram valores acima de 0,70, com exceção da variável RES\_2 (0,605). Ressalta-se que todas as cargas fatoriais (em destaque) obtiveram

cargas mais altas em sua construção, do que em outras, indicando convergência do modelo utilizado.

#### 4.4.2 Validade discriminante do modelo

A validade discriminante do modelo “é o grau em que um construto é verdadeiramente diferente dos demais” (HAIR JR *et al.*, 2009, p. 592), ou seja, ele busca medir o grau em que dois conceitos similares podem ser tidos como distintos. Segundo Marôco (2014), haverá validação do construto caso ele não seja correlacionado de forma relevante com outros construtos, assim a validade discriminante fica demonstrada caso a verificação de uma condição das variâncias extraídas médias dos fatores for superior ou igual ao quadrado da correlação entre esses fatores (HAIR JR *et al.*, 2009).

Na Tabela 18, apresenta-se a validade discriminante do modelo teórico, que seguiu os critérios sugeridos por Gaski e Nevin (1985), por meio do qual se utiliza a matriz de correlação e os valores de confiabilidade composta para verificar se há validade ou não do modelo. Adicionalmente, foram utilizados os conceitos de Fornell e Larcker (1981), onde a validade discriminante se dá pela análise da raiz da AVE e suas correlações entre as variáveis latentes. Logo, para cada variável da pesquisa, o valor da confiabilidade composta deve ser superior aos coeficientes da matriz de correlação da respectiva linha e coluna nas quais a variável está presente.

**Tabela 18** – Validade discriminante do modelo

	COMP	CONF	DESFIN	DESNFIN	RES	USO
<b>Compartilhamento</b>	<b>0,861</b>					
<b>Confiança</b>	0,743	<b>0,879</b>				
<b>Desempenho Financeiro</b>	0,797	0,831	<b>0,878</b>			
<b>Desempenho não Financeiro</b>	0,822	0,763	0,840	<b>0,881</b>		
<b>Resolução</b>	0,574	0,641	0,555	0,615	<b>0,731</b>	
<b>Uso do Poder</b>	0,545	0,551	0,487	0,539	0,518	<b>0,879</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016), extraídos do Smart PLS 3.0

Observa-se na Tabela 18, que cada variável latente possui cargas mais altas correspondentes aos seus respectivos construtos teóricos, ou seja, as cargas fatoriais calculadas dentro de cada construto de origem para seus respectivos indicadores são sensivelmente mais elevadas, comparativamente aos demais

construtos do modelo. Tal resultado sugere que as questões utilizadas são, de fato, indicadores observáveis dos construtos estabelecidos.

#### 4.4.3 Confiabilidade do modelo

A análise de confiabilidade interna dos construtos é uma medida de consistência interna dos indicadores do construto. Segundo Hair Jr *et al.* (2009), esses indicadores visam mostrar se as assertivas elencadas são suficientemente representativas das suas respectivas variáveis latentes.

Na Tabela 19 é apresentada a validade convergente, que refere-se à variância média extraída (VME), a qual evidencia a variância compartilhada entre os indicadores de cada uma das variáveis latentes do modelo. Em conjunto com a VME deve-se analisar os valores da confiabilidade composta, do alpha de Cronbach e do  $R^2$ .

A VME indica se o percentual de variação explicada dos indicadores é suficientemente grande para evidenciar se existe qualidade na mensuração. Sobre isso, Hair Jr *et al.* (2009) sugerem que os valores sejam superiores 0,50. Outro item da confiabilidade interna dos construtos, o alfa de Cronbach, é uma medida de confiabilidade que varia de 0 a 1. Para Hair Jr *et al.* (2009), valores aceitáveis para o alfa devem estar acima de 0,7, mas adverte que valores inferiores são aceitáveis, dependendo dos propósitos da pesquisa.

**Tabela 19** – Confiabilidade interna dos construtos

Variáveis latentes	$R^2$	Alpha de Cronbach	Confiabilidade composta	Variância média extraída (AVE)	Variância média explicada (VME)
Resolução	0,000	0,7122	0,8193	0,5347	0,7312
Uso do poder	0,000	0,9007	0,9310	0,7721	0,8787
Compartilhamento	0,413	0,8252	0,8956	0,7410	0,8608
Confiança	0,477	0,9401	0,9531	0,7729	0,8791
Desempenho financeiro	0,764	0,9013	0,9310	0,7713	0,8782
Desempenho não financeiro	0,737	0,9040	0,9329	0,7767	0,8813

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016), extraídos do Smart PLS 3.0



Ao observar a Tabela 19 constata-se que os valores do coeficiente  $R^2$  indicam que o construto de compartilhamento de informações e confiança é explicado, respectivamente, em 41,3% e 47,7%, pelas variáveis da Teoria da Cooperação que compõem o modelo (resolução conjunta de problemas e uso do poder). Quanto ao desempenho, verifica-se que a relação demonstrou que 76,4% do desempenho financeiro e 73,7% do desempenho não financeiro são explicados pelo papel mediador das variáveis latentes compartilhamento de informações e confiança interorganizacional, em relação as dimensões da Teoria da Cooperação. O valor do  $R^2$  do construto desta pesquisa é superior ao do estudo de Mahama (2006), com um valor de 56% de explicação para o desempenho, considerando dimensões componentes semelhantes para a Teoria da Cooperação.

O segundo item da confiabilidade interna dos construtos, o alfa de Cronbach, é uma medida de confiabilidade que varia de 0 a 1 e os valores aceitáveis para o alfa devem estar acima de 0,7, entretanto, valores inferiores são aceitáveis em estudos na área de Ciências Sociais (HAIR JR *et al.*, 2009). Constatou-se, assim, que nenhuma das variáveis apresentou valores inferiores a 0,7. Vale destacar que a maioria apresentou valores acima de 0,9, exceto resolução e compartilhamento.

No estudo de Mahama (2006), o compartilhamento de informação apresentou um alfa de 0,7960, sendo parte do construto da Teoria da Cooperação. Entretanto, nesta pesquisa, formou uma variável mediadora entre a cooperação e desempenho e apresentou um alfa superior ao de Mahama (2006), de 0,8252, corroborando assim com o modelo proposto nesta pesquisa.

Sobre a confiabilidade composta dos construtos, verificou-se que nenhuma das variáveis apresentou valores inferiores a 0,80, denotando alta confiabilidade interna. Além disso, a Variância Média Explicada (VME) foi superior a 0,50 para todas as variáveis latentes, mostrando-se ideal para todos os construtos conforme estabelecem Hair Jr *et al.* (2009). A validade convergente foi realizada pelos resultados da variância média extraída, que ficou acima de 0,50, valor recomendado por Fornell e Larcker (1981), sendo que todos apresentaram valores acima do mínimo recomendado. A validade convergente indica e reflete a quantia geral de variância nos indicadores explicada pelo construto latente (HAIR JR *et al.*, 2009).

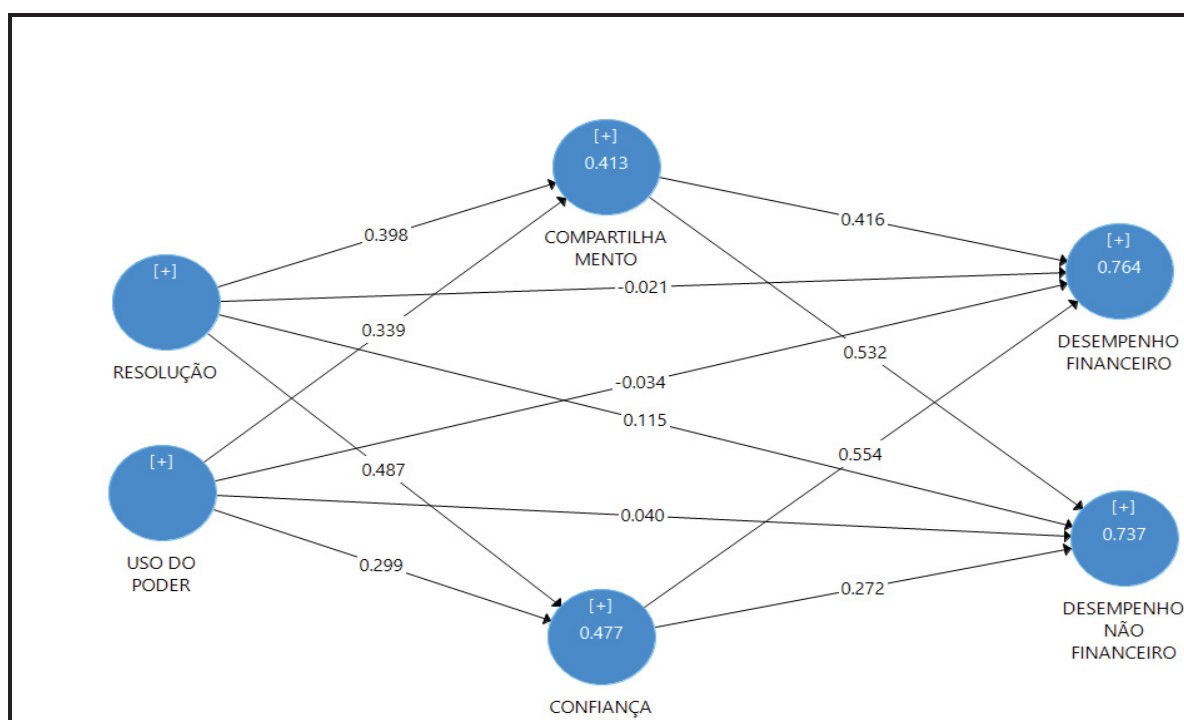
Observa-se que o modelo estrutural está ajustado, juntamente com a significância estatística de seus caminhos obtidos pela validade convergente, validade discriminante e confiabilidade. Isso sugere validade preditiva adequada.



Desta forma, valida-se que o desempenho pode ser explicado pelas duas dimensões da Teoria da Cooperação (resolução conjunta de problemas e uso do poder) e pelo compartilhamento de informações e a confiança.

#### 4.5 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

Na etapa seguinte dos procedimentos, desenvolveu-se a validação do modelo estrutural. Nesta fase, são verificados os valores do  $R^2$ , que indicam o percentual de variância de uma variável latente que é explicada por outras variáveis latentes (HAIR Jr *et al.*, 2005). Com o conhecimento da estrutura do modelo teórico, torna-se possível a compreensão do conjunto de uma ou mais relações de dependência que conectam os construtos do modelo. Assim, na Figura 5, são analisadas as relações ou caminhos (Path), que verifica a relação estabelecida entre dois construtos e a sua significância estatística (HAIR JR *et al.*, 2005).



**Figura 05** – Testes dos coeficientes de caminho do modelo estrutural  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2016), extraídos do Smart PLS 3.0

Observa-se na Figura 5 o processo de estimação do modelo estrutural a partir do uso da ferramenta *Bootstrapping*, que segundo Hair Jr *et al.* (2009) é

realizada por meio de quatro procedimentos: (i) a amostra original é traçada para representar uma população para fins de amostragem; (ii) a amostra original passa por novos processos de amostragens (N=2000) para gerar uma quantidade elevada de novas amostras para a pesquisa, cada uma sendo um subconjunto aleatório e diferente da amostra original do estudo; (iii) para cada nova amostra estima-se um modelo e os respectivos parâmetros estimados são armazenados e; (iv) calculam-se as estimativas finais do parâmetro a partir da média das estimativas das amostras.

O intervalo de confiança não se estima por erro amostral, mas pela análise da real distribuição das estimativas paramétricas ao redor da média (HAIR JR *et al.*, 2009). Após a geração dos coeficientes de caminho, efetua-se o cálculo da distribuição *t* de *Student* a fim de se verificar as relações significantes entre as variáveis do modelo estrutural, conforme Tabela 20.

**Tabela 20** – Coeficientes de caminhos e significância das relações

Hipóteses		Coefficiente $\beta$	Desvio padrão	Erro padrão	teste t	P valor	Significância
H1a	Uso do Poder -> Desempenho Financeiro	-0,034	-0,028	0,061	0,555	0,5788	N.S.
H1b	Uso do Poder -> Desempenho Não Financeiro	0,040	0,043	0,065	0,606	0,5445	N.S.
H1a	Resolução -> Desempenho Financeiro	-0,021	-0,016	0,064	0,332	0,7399	N.S.
H1b	Resolução -> Desempenho não Financeiro	0,115	0,120	0,063	1,818	0,0693	N.S.
H2	Resolução -> Compartilhamento	0,398	0,397	0,079	5,060	0,0000	Significante
H2	Uso do Poder -> Compartilhamento	0,339	0,344	0,090	3,779	0,0002	Significante
H3	Resolução -> Confiança	0,487	0,486	0,082	5,910	0,0000	Significante
H3	Uso Do Poder -> Confiança	0,299	0,302	0,080	3,721	0,0002	Significante
H4a	Compartilhamento -> Desempenho Financeiro	0,416	0,402	0,105	3,960	0,0001	Significante
H4b	Compartilhamento -> Desempenho não Financeiro	0,532	0,524	0,103	5,164	0,0000	Significante
H5a	Confiança -> Desempenho Financeiro	0,554	0,561	0,079	7,007	0,0000	Significante
H5b	Confiança -> Desempenho não Financeiro	0,272	0,273	0,109	2,509	0,0122	Significante

Fonte: Dados da pesquisa (2016), extraídos do Smart PLS 3.0

Verifica-se na Tabela 20 os valores calculados na estatística *t* e a significância de cada relação do modelo estrutural. Nota-se que as dimensões da Teoria da Cooperação, resolução conjunta de problemas e uso do poder, não apresentaram significância estatística direta com o desempenho financeiro e não financeiro. Apesar destas interações não apresentarem significância, elas vem a corroborar com a validade das mediações propostas, uma vez que suas interações diretas foram não significativas. Esperava-se que essas relações fossem menores que a mediação, ou seja, não fossem significativas neste estudo. Embora Mahama (2006) e Heide e Miner (1992) tenham constatado significância nos resultados, a esfera amostral é diferente e as interações propostas também.

Observa-se que as relações entre a Teoria da Cooperação (resolução conjunta de problemas e uso do poder) apresentaram significância com as variáveis mediadoras do estudo, ou seja, com compartilhamento de informações e confiança. Esses achados apontam para o poder mediador destes construtos. E ainda, a significância estatística, por meio dos testes *t*, das variáveis mediadoras com o desempenho reafirmam a explicação estatística de que a cooperação, aliada a confiança interorganizacional e o compartilhamento de informação podem sugerir uma melhora percebida no desempenho.

Portanto, o modelo converge para representar 50% da variância, conforme recomendado por Hair Jr *et al.* (2009), considerando o tamanho da amostra de 151 respondentes, e valores significativos ao nível de 5%.. Visto que as relações de cooperação visam alavancar os negócios das empresas (ANDERSON; NARUS, 1990), fatores como o compartilhamento de informações (MAHAMA, 2006) e a confiança interorganizacional (RING; VAN DE VEN, 1994) traduzem um nexo de causalidade, uma vez que nesta pesquisa as relações diretas entre as dimensões da cooperação e o desempenho não apresentaram significância estatística.

A seguir, para o conhecimento do modelo estrutural, deve-se realizar procedimentos de validação do modelo, avaliando-se as relações de mediação dos efeitos diretos, indiretos e totais das variáveis, além dos testes de hipóteses.

#### 4.5.1 Validação da mediação

Para verificação do efeito total das relações entre as variáveis, é necessário analisar as relações entre as variáveis de forma integrada, ou seja, com os efeitos diretos, indiretos e totais. Visto que o modelo teórico da pesquisa é composto por variáveis de mediação, é necessário verificar se a mediação realmente influencia na relação entre uma variável dependente e uma variável independente. O resultado se torna insignificante depois que um mediador entra como preditor adicional (HAIR JR *et al.*, 2009). Assim, na Tabela 21, são apresentados os efeitos diretos, efeitos indiretos e os efeitos totais dos construtos.

**Tabela 21** – Efeitos diretos, efeitos indiretos e efeitos totais dos construtos

	Compartilhamento			Confiança		
	Efeito direto	Efeito indireto	Efeito total	Efeito direto	Efeito indireto	Efeito total
Resolução	0,3977	0,0000	0,3977	0,4866	0,0000	0,4866
Uso do poder	0,3393	0,0000	0,3393	0,2987	0,0000	0,2987
Compartilhamento	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Confiança	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000

	Desempenho financeiro			Desempenho não financeiro		
	Efeito direto	Efeito indireto	Efeito total	Efeito direto	Efeito indireto	Efeito total
Resolução	-0,0211	0,4349	0,4138	0,1149	0,3442	0,4591
Uso do poder	-0,0336	0,3066	0,2730	0,0396	0,2619	0,3015
Compartilhamento	0,4162	0,0000	0,4162	0,5323	0,0000	0,5323
Confiança	0,5537	0,0000	0,5537	0,2723	0,0000	0,2723

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016), extraídos do Smart PLS 3.0

Quanto ao construto da confiança, verifica-se na Tabela 21 que este recebe efeito direto da Teoria da Cooperação, ou seja, da resolução conjunta de problemas ( $\beta = 0,487$ ) e do uso do poder ( $\beta = 0,299$ ). E o compartilhamento de informações, por sua vez, recebe efeito direto da Teoria da Cooperação, ou seja, da resolução conjunta de problemas ( $\beta = 0,399$ ), e do uso do poder ( $\beta = 0,339$ ).

Já o desempenho recebe efeito direto do construto confiança e efeitos indiretos da Teoria da Cooperação. O desempenho financeiro recebe efeito direto de 0,554 da confiança e 0,416 do compartilhamento e indireto das seguintes relações: 0,435 da resolução, e 0,307 do uso do poder. Por sua vez, desempenho não

financeiro recebe efeito direto de 0,554 da confiança e 0,416 do compartilhamento e efeito indireto de 0,272 da confiança e 0,532 do compartilhamento e indireto nas seguintes relações: 0,344 da resolução e 0,261 do uso do poder.

Dessa forma, depreende-se que o desempenho financeiro e não financeiro é afetado pela presença do compartilhamento de informações e pela confiança interorganizacional. Também constatou-se por meio desta análise, que as duas dimensões da cooperação (resolução conjunta de problemas e uso do poder) possuem efeito direto menor sobre o desempenho em comparação ao efeito indireto, sugerindo, assim, que as variáveis mediadoras são representativas dessa amostra pesquisada.

Com vistas à verificar se a relação entre a variável independente e a variável dependente fica enfraquecida ou nula na presença da variável mediadora, outros testes foram realizados. Entre eles, foram utilizadas as fórmulas de comparação, as quais são baseadas no erro padrão, e destacam-se os procedimentos do teste de Sobel (SOBEL, 1982), o teste de Aroian (1947), e o teste de Goodman (1960), dado pelas formulas:

Equação 1 – Equação teste de Sobel

$$z\text{-value} = a*b/\text{SQRT}(b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2)$$

Equação 2 – Equação teste de Aroian

$$z\text{-value} = a*b/\text{SQRT}(b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2 + s_a^2*s_b^2)$$

Equação 2 – Equação teste de Goodman

$$z\text{-value} = a*b/\text{SQRT}(b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2 - s_a^2*s_b^2)$$

Estes testes recorrem aos coeficientes de regressão e erro padrão resultantes da relação entre a variável independente e as variáveis mediadoras, utilizando-se do coeficiente e erro padrão *unstandardized*; e o resultado da variável mediadora sobre a variável dependente, coeficiente e erro padrão *unstandardized*. Foram realizados os três testes, para verificar se os efeitos indiretos das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes são resultados da mediação, conforme pode ser observado na Tabela 22, onde, as relações foram analisadas com base nos procedimentos do produto dos coeficientes.

**Tabela 22** – Testes de Sobel, Aroian e Goodman

<b>Caminho</b>	<b>Sobel</b>	<b>p-value</b>	<b>Aroian</b>	<b>p-value</b>	<b>Goodman</b>	<b>p-value</b>
Resolução> Compartilhamento> DesempenhoFinanceiro	3,1257	0,0018	3,0892	0,0020	3,1634	0,0016
Resolução> Compartilhamento> DesempenhoNãoFinanceiro	3,2408	0,0012	3,2046	0,0014	3,2782	0,0010
Resolução> Confiança> DesempenhoFinanceiro	4,5644	0,0000	4,5379	0,0000	4,5914	0,0000
Resolução> Confiança> DesempenhoNãoFinanceiro	2,3790	0,0174	2,3518	0,0187	2,4073	0,0161
UsoPoder> Compartilhamento> DesempenhoFinanceiro	2,7175	0,0066	2,6727	0,0075	2,7646	0,0057
UsoPoder> Compartilhamento> DesempenhoNãoFinanceiro	3,0126	0,0026	2,9751	0,0029	3,0516	0,0023
UsoPoder> Confiança> DesempenhoFinanceiro	3,3307	0,0009	3,3048	0,0010	3,3572	0,0008
UsoPoder> Confiança> DesempenhoNãoFinanceiro	2,1377	0,0325	2,0886	0,0367	2,1904	0,0285

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

Os dados utilizados para a realização dos testes (coeficientes e erros) foram extraídos do Smart PLS no *Bootstrapping*. Para ser confirmado o Teste de Sobel, Aroian e Goodman entre os pressupostos, é necessário que o valor crítico para uma distribuição bicaudal e distribuição normal tenha nível de significância maior ou igual a 0,05 ou teste Z acima de  $\pm 1,96$  (HAIR JR *et al.*, 2009).

Com base na Tabela 22, verifica-se que todos os caminhos com mediação propostos pelo estudo apresentaram níveis de significância abaixo de 0,05, confirmando assim a mediação do modelo pelas variáveis de compartilhamento de informações e confiança interorganizacional.

Do mesmo modo, a cooperação interorganizacional pode ser vista como uma reciprocidade entre as partes nas transações interfirmas (AXELROD, 1984). Para tal, a confiança interorganizacional apresentou-se como uma variável chave nesses processos (BACHMANN, 2001), assim como a partilha de informações (MAHAMA, 2006). Isto posto, as empresas formalmente independentes se relacionam, e tendem a mostrar efeitos positivos no seu desempenho organizacional (MOURITSEN; THRANE, 2006).

#### 4.5.2 Avaliação das hipóteses e análise quantitativa

As hipóteses foram analisadas com base nos resultados da pesquisa, conforme a Tabela 23. Nela evidenciam-se as relações dos coeficientes estimados dos caminhos do modelo estrutural e níveis de significância, conforme as hipóteses H1a, H1b, H2 e H3. Observa-se algumas relações significativas na análise do modelo estrutural, ou seja, algumas hipóteses do estudo foram aceitas.

**Tabela 23 – Análise do modelo estrutural**

		<b>Coeficiente <math>\beta</math></b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Erro padrão</b>	<b>teste t</b>	<b>P valor</b>	<b>Significância</b>
<b>H1a</b>	<b>Resolução -&gt; desempenho financeiro</b>	-0,021	-0,016	0,064	0,332	0,7399	Não Significante
<b>H1a</b>	<b>Uso do poder -&gt; desempenho financeiro</b>	-0,034	-0,028	0,061	0,555	0,5788	Não Significante
<b>H1b</b>	<b>Resolução -&gt; desempenho não financeiro</b>	0,115	0,120	0,063	1,818	0,0693	Não Significante
<b>H1b</b>	<b>Uso do poder -&gt; desempenho não financeiro</b>	0,040	0,043	0,065	0,606	0,5445	Não Significante
<b>H2</b>	<b>Resolução -&gt; compartilhamento</b>	0,398	0,397	0,079	5,060	0,0000	Significante
<b>H2</b>	<b>Uso do poder -&gt; compartilhamento</b>	0,339	0,344	0,090	3,779	0,0002	Significante
<b>H3</b>	<b>Resolução -&gt; confiança</b>	0,487	0,486	0,082	5,910	0,0000	Significante
<b>H3</b>	<b>Uso do poder -&gt; confiança</b>	0,299	0,302	0,080	3,721	0,0002	Significante

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Da leitura da Tabela 23, associada aos resultados do  $R^2$ , faz-se a análise do conjunto de hipóteses da pesquisa, exceto as de mediação. A hipótese H1a, foi formulada para testar a relação entre a cooperação em franquia e o desempenho financeiro do franqueado. Os resultados não indicaram significância estatística para tal relação direta, assim não se aceita a H1a. Embora a relação encontrada tenha sido positiva, conforme o esperado, a H1b, que aborda a relação com o desempenho não financeiro, também não apresentou significância, logo, não se aceita a H1b.

A comparação com o estudo de Mahama (2006), que foi utilizado como base para as indagações acerca da Teoria da Cooperação, fica prejudicada, devido ao fato dele utilizar as quatro dimensões da cooperação de Heide e Miner (1992) - resolução conjunta de problemas, uso do poder, disposição para adaptação a mudanças e compartilhamento de informações - em um único construto. Entretanto, no estudo de Mahama (2006) três dimensões da cooperação (resolução conjunta de problemas, uso do poder e disposição para adaptação a mudanças) foram estatisticamente significativos quando relacionados ao desempenho.

A segunda hipótese verificou a relação entre cooperação em franquia e compartilhamento de informações, e os resultados encontrados foram positivos e significativos. Em relação a estas implicações encontradas, essa relação das dimensões da Teoria da Cooperação (resolução conjunta de problemas e uso do poder) sobre o compartilhamento de informações sugere, de fato, que essa dimensão pode ser abordada de maneira isolada. Em alguns casos pode apresentar forte poder estatístico de explicação para as demais dimensões da Teoria da Cooperação. Difere-se, portanto, dos estudos de Heide e Miner (1992) e Mahama (2006), que consideraram essa dimensão dentro do construto da Teoria da Cooperação.

A terceira hipótese da pesquisa visa testar se há relação positiva entre cooperação em franquia e confiança interorganizacional. Os resultados foram significativos a um  $p < 0,05$ , o que permitiu aceitar a hipótese H3. Embora o impacto direto da confiança no desempenho seja algo amplamente abordado nos estudos da área, pouco se sabe acerca dos efeitos da confiança vista como mediadora (JIANG *et al.*, 2015). Isto posto, as análises posteriores abordam essa relação da confiança como papel mediador.

As hipóteses de mediação foram analisadas com base nos resultados apresentados na Tabela 24, que demonstra a significância dos resultados, o teste *t* e o *p-value*, pela mediação do compartilhamento de informações e a confiança interorganizacional. As verificações também valeram-se de valores obtidos a partir do *Bootstrapping*, onde podem ser apuradas as hipóteses que foram confirmadas pela mediação. Nestes termos, para que a mediação fosse confirmada como completa, as relações analisadas pelos testes de Sobel, Aroian e Goodman, deveriam apresentar  $p < 0,05$ , e a relação direta extraída do *Bootstrapping*, deveria ser não significativa.



Tabela 24 – Confirmação de mediação e testes das hipóteses

Hipótese	Caminho	Sobel	p-value	Aroian	p-value	Goodman	p-value
H4a	Resolução> Compartilhamento> DesempenhoFinanceiro	3,1257	0,0018	3,0892	0,0020	3,1634	0,0016
	UsoPoder> Compartilhamento> DesempenhoFinanceiro	2,7175	0,0066	2,6727	0,0075	2,7646	0,0057
H4b	Resolução> Compartilhamento> DesempenhoNãoFinanceiro	3,2408	0,0012	3,2046	0,0014	3,2782	0,0010
	UsoPoder> Compartilhamento> DesempenhoNãoFinanceiro	3,0126	0,0026	2,9751	0,0029	3,0516	0,0023
H5a	Resolução> Confiança> DesempenhoFinanceiro	4,5644	0,0000	4,5379	0,0000	4,5914	0,0000
	UsoPoder> Confiança> DesempenhoFinanceiro	3,3307	0,0009	3,3048	0,0010	3,3572	0,0008
H5b	Resolução> Confiança> DesempenhoNãoFinanceiro	2,3790	0,0174	2,3518	0,0187	2,4073	0,0161
	UsoPoder> Confiança> DesempenhoNãoFinanceiro	2,1377	0,0325	2,0886	0,0367	2,1904	0,0285

Hipótese	Bootstrapping	teste t	p-value	Sig.
H4a	Resolução> DesempenhoFinanceiro	0,332	0,7399	Não Significante
	UsoPoder> DesempenhoFinanceiro	0,555	0,5788	Não Significante
H4b	Resolução> DesempenhoNãoFinanceiro	1,818	0,0693	Não Significante
	UsoPoder> DesempenhoNãoFinanceiro	0,606	0,5445	Não Significante
H5a	Resolução> DesempenhoFinanceiro	0,332	0,7399	Não Significante
	UsoPoder> DesempenhoFinanceiro	0,555	0,5788	Não Significante
H5b	Resolução> DesempenhoNãoFinanceiro	1,818	0,0693	Não Significante
	UsoPoder> DesempenhoNãoFinanceiro	0,606	0,5445	Não Significante

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Quando a cooperação em franquia é mediada pela cooperação em franquia e o desempenho do franqueado, mediada pelo compartilhamento de informações. Por meio da H4a e H4b, foi analisado o desempenho financeiro e não financeiro, respectivamente. Os resultados convergem para a aceitação de ambas hipóteses, pois os franqueados percebem melhora do seu desempenho em ambientes de cooperação e trocas informacionais, corroborando com o proposto no estudo de

Jiang *et al.* (2015), que apontavam para um possível caminho existente com os efeitos indiretos do compartilhamento de informação.

Cannon e Perreault (1999) argumentam que, embora a partilha de informações possa, potencialmente, melhorar o desempenho, ela também abre preceitos para comportamentos oportunistas, que podem ter consequências negativas sobre o desempenho. Outro ponto a ser elencado, é que Mayer, Davis e Schoorman, (1995) indicam que não é a quantidade de informações compartilhadas, em si, que resultam em um desempenho satisfatório, mas também a qualidade e relevância das informações compartilhadas. Embora a presente pesquisa tenha sido projetada para capturar as trocas informacionais, tais como praticadas, não foram examinadas explicitamente a qualidade das informações compartilhadas.

A hipótese seguinte avaliou a relação positiva entre a confiança, o desempenho financeiro do franqueado é alterado. Contudo, o coeficiente de efeito diminuiu e suporta a aceitação da hipótese H5a, corroborado com os índices apresentados pelos testes de Sobel, Aroian e Goodman. Infere-se que os respondentes do estudo percebem melhora no desempenho financeiro, quando há confiança interorganizacional nas relações.

Para esta amostra, a confiança pode ser um atenuante para os comportamentos cooperativos, e isto implica que o franqueado, a partir de uma atitude positiva em relação a franqueadora, poderá melhorar seu desempenho, corroborando com os achados de Jiang *et al.* (2015), que avaliou a confiança como mediadora na compreensão de relações com variáveis dependentes de desempenho.

Outro fator que pode afetar os comportamentos cooperativos é a sua relação com o desempenho não financeiro, mediado pela confiança. Por meio dos testes realizados, os resultados indicam a aceitação da H5b, pois as relações positivas encontradas evidenciam o fato de ser uma dimensão de caminho importante para o desempenho não financeiro. Neste mesmo sentido, Das e Teng (1998) reforçam que ao invés de focar apenas em resultados unidimensionais relacionados a confiança, ela pode ser um consistente argumento para a melhora percebida do desempenho, quando aliada a Teoria da Cooperação.

Além das análises quantitativas dos dados da pesquisa, realizaram-se entrevistas com o intuito de corroborar os achados, e avançar quanto a compreensão do universo pesquisado. Esta metodologia de triangulação, segundo

Cooper e Schindler (2011), visa aumentar a qualidade das pesquisas, uma vez que, a combinação de métodos qualitativos e quantitativos compensam as fraquezas de ambas estratégias.

#### 4.5.3 Avaliação do Pressuposto e da Análise Qualitativa

Para a inferência da Proposição 1 do estudo, em que se almeja analisar qualitativamente o efeito da cooperação no desempenho de franquias mediada pela confiança e compartilhamento de informações, foram realizadas três entrevistas com gestores do comércio varejista do ramo farmacêutico que possuíam características comuns ao restante da amostra.

Em uma primeira etapa, foi solicitado ao respondente do questionário quantitativo a sua disponibilidade para participar da entrevista. Entre os que se prontificaram, foram selecionados três participantes que apresentam as características evidenciadas na Tabela 25.

**Tabela 25 – Perfil dos entrevistados**

	<b>Entrevistado A</b>	<b>Entrevistado B</b>	<b>Entrevistado C</b>
<b>Gênero</b>	Masculino	Masculino	Feminino
<b>Idade do Respondente</b>	de 31 a 40	de 20 a 30	de 31 a 40
<b>Tempo cargo/função</b>	de 6 a 10	até 5	de 6 a 10
<b>Escolaridade</b>	Ensino médio	Graduação	Graduação
<b>Cargo/função</b>	Proprietário	Proprietário	Farmacêutico
<b>Idade do proprietário</b>	de 31 a 40	de 20 a 30	de 41 a 50
<b>Tempo em franquia</b>	de 6 a 10	até 5	de 6 a 10
<b>Tempo na franquia atual</b>	de 6 a 10	até 5	de 6 a 10
<b>Funcionários na loja</b>	>10	até 5	de 06 até 10
<b>Funcionários escritório</b>	2	1	1
<b>Franquia</b>	Farmatotal	Hiper Farma	Maxifarma
<b>Localização</b>	Curitiba	Curitiba	Região Metropolitana

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

As questões formuladas aos respondentes iniciaram-se por meio de interrogações relacionadas à Teoria da Cooperação e seus construtos, estudados por Mahama (2006). A indagação acerca da dimensão de resolução conjunta de problemas, tratava de problemas ocorridos nas rotinas diárias dos gestores das lojas

e se esses recebiam suporte da franqueadora para a sua resolução. Os respondentes A e C afirmaram que sempre que necessário obtiveram êxito em recorrer à franqueadora para auxílio, porém, o respondente B, afirmou que nem sempre são realizados todos os esforços possíveis por parte da franqueadora, e que questões no âmbito coletivo são mais enfatizados pela franqueadora.

Cannon e Perreault (1999) argumentam que a cooperação não implica apenas na aquiescência das partes para as necessidades do outro, mas sim, em um trabalho harmoniosamente colaborativo para suprir as necessidades do outro. Ou seja, isso requer que ambas as partes vejam que o tratamento de problemas seja visto como uma responsabilidade conjunta, pois quando os esforços não são coordenados e os problemas são vistos de forma isolada e independente, tem-se uma característica de baixo comportamento cooperativo (MAHAMA, 2006).

Outro ponto elencado nas entrevistas, também abordava a Teoria da Cooperação, porém em sua dimensão de uso do poder. Quando questionados sobre se na relação com o franqueador, alguma das partes fazia imposições que pudessem prejudicar a outra, todos os respondentes afirmaram já ter presenciado situações individualistas que não visavam o benefício mútuo. Esse fato apresentado pode ser um forte indicativo de predisposição para que os franqueados não queiram cooperar com a franqueadora.

Embora o poder esteja sempre presente nas relações de troca (MAHAMA, 2006), ele existira de maneira diferente para as partes, sendo que uma forma de suavizar os conflitos provocados são as relações contratuais formais, que delimitam as responsabilidades entre as partes. Acerca deste aspecto, os respondentes também retrataram não ter conhecimento das normas estabelecidas em contrato com a franqueadora, apontando assim que o contrato firmado tem mais um cunho jurídico do que um instrumento utilizado nas relações.

Para abordar os aspectos inerentes à disposição para adaptação a mudanças, também da Teoria da Cooperação, as indagações foram no sentido das expectativas do franqueado para com o franqueador. Inicialmente os entrevistados responderam se realizavam comparação de preços com outras lojas, o retorno desta questão foi o seguinte: (i) o entrevistado A apontou que é constante a sua pesquisa de preços, e que ela ocorre com *on time*, ou seja, a todo tempo, pois a sua loja está inserida em uma região altamente competitiva; (ii) o entrevistado B, afirmou fazer pesquisas de preços em lojas próximas, porém não frequentemente; e (iii) a

entrevistada C não realiza pesquisas, pois sua loja é única no bairro. Isto posto, percebe-se que o contexto no qual os entrevistados estão inseridos converge ou não para respostas flexíveis a mudanças constantes. Essas condições implicam que as partes são, ou não, capazes de negociar soluções quando surgem problemas (HEIDE; MINNER, 1992).

Ainda acerca desta dimensão da cooperação, os entrevistados foram inquiridos quanto aos fornecedores indicados para compras coletivas. Os entrevistados apontaram que essa é uma falha da franqueadora, pois eles recebem mensalmente uma relação de produtos negociados e nem sempre estes são os melhores preços ofertados pelo mercado. Por ser uma característica do negócio, as compras são livres, cada empresa opta por realizar a compra da sua maneira. Conforme estes relatos, pode-se identificar a vulnerabilidade por comportamentos oportunistas, cabendo assim ao indivíduo a sua utilização ou não. Na ausência de cooperação e flexibilidade para mudanças prejudica as interações entre as partes, minimizando oportunidades de extração de vantagens (HEIDE; MINER, 1992).

Com base nas entrevistas, e nos achados da pesquisa quantitativa, onde a dimensão da disposição para adaptação a mudanças foi excluída do estudo, por não apresentar relevância estatística em sua relação, que pode-se sugerir que o contexto em que o respondente está inserido pode influenciar positiva ou negativamente em sua disposição, conforme preconizado por Cooper e Schindler (2011).

Em relação ao compartilhamento de informações, os três entrevistados apontaram como sendo um elemento importante nas relações com a franqueadora, e que essa troca informacional é vista como um fator benéfico ao relacionamento interfirmas. Especificamente, a reduzida partilha de recursos pode indicar que uma das partes pode querer não fornecer os recursos necessários para a continuidade de um bom relacionamento, sinalizando assim comportamentos oportunistas e falta de confiança na outra parte, o que pode ser apontado como prejudicial ao desempenho de ambas as partes (JIANG *et al.*, 2015).

No tocante ao construto confiança interorganizacional abordado nesta pesquisa, Das e Teng (1998) afirmam que a confiança mutua entre os parceiros é um fator essencial para acordos de cooperação bem sucedidos. Neste sentido, ambos os respondentes condescendem com a confiança depositada na franqueadora, pois, segundo eles, a franquia se mostra honesta e verdadeira nos relacionamentos com os franqueados.

No intuito de satisfazer os preceitos apontados nesta pesquisa para o desempenho, que algumas questões foram realizadas acerca do assunto, entre elas se o nome da franqueadora traz credibilidade à sua empresa. Os três respondentes afirmaram que a credibilidade da franqueadora é um dos principais motivos que estão inseridos nestas relações interorganizacionais. Desse modo, que experiências anteriores de cooperação e reputação dos parceiros são apontados como componentes importantes nas interações interfirmas quando se objetiva melhora no desempenho (ANAND; KHANNA, 2000).

Ainda em relação ao desempenho financeiro e não financeiro, os respondentes asseguraram que as ações realizadas pela franqueadora afetam diretamente o seu negócio, e por vezes o aumento do número de clientes atendidos é atribuído a esses esforços em conjunto. Assim, a partir de comportamentos cooperativos as empresas podem apresentar melhora em seu desempenho organizacional, de acordo com os achados empíricos da presente pesquisa, conforme já apontado por Smith, Carrol, Ashford (1995), Das e Teng (1998), Cannon e Perreault (1999), Heide e Miner (1992), Mahama (2006), Beugelsdijk, Koen e Noorderhaven (2009) e Ashnai *et al.* (2015).

Diante do objetivo geral do estudo proposto, de analisar o efeito da cooperação no desempenho de franquias mediada pelo compartilhamento de informações e pela confiança, os resultados da pesquisa contribuem para a literatura por mostrar a importância do compartilhamento de informações e a confiança interorganizacional em estimular os comportamentos cooperativos para uma melhora do desempenho.

Quando esses fatores mediadores (compartilhamento de informações e confiança interorganizacional) não estão presentes, a relação direta existente entre a Teoria da Cooperação e o Desempenho Organizacional não são fortemente percebidos nesta realidade estudada. Estes resultados são relevantes para os franqueados que buscam maneiras de melhorar o seu relacionamento interfirmas, uma vez que, não é suficiente haver esforços coordenados no intuito de cooperar para atingir melhorias no desempenho, é fundamental que essa relação interorganizacional tenha confiança e compartilhamento de informações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, apresentam-se as conclusões do estudo realizado e recomendações para futuras investigações sobre o tema.

### 5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As postulações teóricas e as evidências empíricas apresentadas neste estudo visam contribuir para o conhecimento relativo ao setor de franquias, colaborando assim com os debates acerca do assunto, contemplados na Teoria da Cooperação. Com o intuito de aprofundar o conhecimento da gestão de redes, as considerações finais desta pesquisa pretendem avançar no entendimento de fatores que influenciam diretamente no cotidiano deste fenômeno. Destaca-se que as sugestões e as evidências empíricas apresentadas não tem a pretensão de encerrar discussões, pelo contrário, buscam estimular os debates, incitando melhorias, críticas, controvérsias e conceitos sobre as interações interorganizacionais destes arranjos.

Do ponto de vista teórico, a presente pesquisa contribui com o debate sobre as relações interfirmas, trazendo à tona a complexidade existente nas diversas rotinas interorganizacionais. Além disso, este estudo propõe que as dimensões da Teoria da Cooperação, amplamente testadas no estudo de Heide e Miner (1992) e corroboradas por Mahama (2006), ainda perduram. Porém novas interações entre essas variáveis (resolução conjunta de problemas, uso do poder, disposição para adaptação a mudanças e compartilhamento de informações) foram sugeridas e testadas. Vale destacar que o compartilhamento de informações foi dissociado do construto da Teoria da Cooperação, baseado em seu poder de explicação estatístico em estudos empíricos (MAHAMA, 2006), e sua importância frente as outras dimensões é evidenciada pela necessidade de comunicação entre firmas (MOHR; SPEKMAN, 1994), em criar mecanismos eficientes para resolução de conflitos (HEIDE; MINER, 1992).



Também analisou-se a importância da confiança que compõe as diversas relações comerciais. Estudos como o de Fukuyama (1996) propõem que uma relação interorganizacional baseada na confiança pode sugerir maior cooperação espontânea por parte dos envolvidos e posteriormente influenciar positivamente no desempenho organizacional (PARTIMATIER; DANT; GREWAL, 2007). Baseado nestas interações, que observou-se o desempenho organizacional como um objetivo que viabiliza a compreensão e influencia positivamente nos comportamentos cooperativos conjuntamente com a confiança.

Do ponto de vista prático, a pesquisa traz contribuições para o entendimento empírico das proposições teóricas estabelecidas, como forma de responder à questão de pesquisa de quais os efeitos da cooperação no desempenho de franquias mediada pelo compartilhamento de informações e a confiança interorganizacional. Assim, optou-se primeiramente pela análise descritiva das assertivas e posteriormente pela utilização da Modelagem de Equações Estruturais.

Como principais resultados encontrados na análise descritiva desta amostra tem-se que a maioria dos respondentes é do gênero masculino (57,95%), possuem graduação (70,20%), tem idade entre 20 e 40 anos (68,87%) e quanto aos proprietários a média de idade é de 42 anos. Em relação às lojas participantes do estudo, a maioria é franqueada das redes Hiper Farma (31,13%) e Farmatotal (27,81%), localizam-se em Curitiba (74,17%), possuem entre 6 e 10 funcionários na área comercial (49,01%) e tem até 10 anos de experiência em franquias (80,13%). Nas análises descritivas das respostas para as assertivas, uma dimensão da cooperação (disposição para adaptação a mudanças) apresentou resultados não convergentes entre os respondentes. Outro ponto a ser destacado é que os respondentes confiam nas ações da franquia e quando há cooperação percebem melhora no desempenho.

Na análise por meio das Equações Estruturais, quando se realizou a primeira etapa da análise dos dados, observou-se que alguns indicadores do construto da Teoria da Cooperação influenciavam diretamente com um baixo ( $<0,70$ ) alfa de Cronbach, como também apresentava-se com carga fatorial evidenciada na matriz *cross-loadings* inferior ( $<0,5$ ) ao aceitável. Dessa forma, optou-se por excluir quatro variáveis (CONF\_7, DISP\_2, DISP\_1, DISP\_4, COMP\_1) e, conseqüentemente, a dimensão disposição para adaptação a mudanças ficou com sua análise comprometida e por isso foi excluída. Esse fato influenciou na obtenção



de um alfa de Cronbach mais consistente e carga fatorial acima do limite mínimo aceitável.

Quanto às hipóteses testadas no estudo, apenas a H1 não foi aceita, por não mostrar significância estatística na relação direta entre a Teoria da Cooperação e o desempenho financeiro e não financeiro para a amostra em questão. Isso pode sugerir que os comportamentos cooperativos não são claramente percebidos como um fator que influencia diretamente o desempenho, diferentemente do estudo de Mahama (2006), em que houve significância estatística para três dimensões da cooperação (resolução conjunta de problemas, uso do poder e disposição para adaptação a mudanças) em relação direta com o desempenho. As hipóteses H2 e H3 foram aceitas, demonstrando que a Teoria da Cooperação tem relação positiva e significativa com o compartilhamento de informações e a confiança interorganizacional.

Para analisar as mediações propostas pelas hipóteses H4 e H5, foram realizados os testes de Sobel, Aroian e Goodman, que juntamente com os valores extraídos do *Bootstrapping*, confirmaram as mediações propostas, ou seja, o compartilhamento de informações e a confiança interorganizacional tem papel mediador quanto as relações entre os comportamentos cooperativos e o desempenho organizacional. Em relação ao compartilhamento de informações, como um mediador entre as duas dimensões da Teoria da Cooperação (resolução conjunta de problemas e uso do poder) testadas e o desempenho, podem ser consistentes, conforme proposto por Gruenfeld *et al.* (1996) em interações diretas entre estas variáveis. Já a confiança interorganizacional é importante para o desempenho organizacional (ROUSSEAU *et al.* (1998). Neste sentido que o aumento da confiança gera um clima organizacional favorável (CONDREY, 1995) e pode exercer um papel de mediação com vistas na melhora do desempenho.

Em relação à análise qualitativa sugerida na Proposição 1, segundo os franqueados entrevistados, por vezes, entendem que um trabalho harmonioso e coordenado para resolução conjunta de problemas existe, porém não na totalidade. Quanto ao uso do poder, ele é compreendido mais de modo informal do que formal. Entretanto, não houve consenso quanto a dimensão de disposição para adaptação a mudanças, corroborando com os resultados estatísticos do estudo. Mahama (2006), testou ainda em seu estudo as relações entre as três dimensões da cooperação (resolução conjunta de problemas, uso do poder e disposição para adaptação a

mudanças) em relação direta com o compartilhamento de informações, e a relação entre partilha de conhecimento e adaptação a mudanças não foi suportada, corroborando com os achados desta pesquisa.

Conclui-se, quanto ao objetivo geral do estudo que o compartilhamento de conhecimento e a confiança interorganizacional são questões complexas edificadas sobre relações interfirmas, porém, nesta pesquisa, mostraram-se um importante nexos de causalidade entre a Teoria da Cooperação e o desempenho organizacional de empresas franqueadas do setor varejista farmacêutico do Paraná.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

As conclusões, contribuições e limitações desta pesquisa podem ser consideradas um ponto de partida para outros estudos sobre o tema. As considerações finais estimulam reflexões teóricas que implicam ampliar o conhecimento do fenômeno, como também novas investigações empíricas sobre o tema. Contudo, diante das limitações deste estudo, recomenda-se que futuras pesquisas verifiquem a validade dos construtos em outros ambientes institucionais. Em termos de análise podem ser incluídas novas variáveis, de modo a contribuir para o modelo testado. Também, variáveis de controle podem ser interessantes ao estudo, por exemplo, franquia, localização, número de funcionários, entre outros.

Recomenda-se ainda expandir a pesquisa para outros estados do Brasil, com o objetivo de comparar os resultados encontrados com os do presente estudo. Pretende-se, com isso, observar se há diferenças regionais no que concerne às redes de franquias pelo Brasil. Adicionalmente, as estratégias de delineamento da pesquisa impõem limitações aos resultados encontrados, o que pode ser objeto de novas investigações. O tamanho da amostra e o processo não probabilístico de amostragem podem ter enviesado os resultados.

Ressalta-se, por fim, que os dados coletados e as análises realizadas neste estudo podem ser interpretados por meio de técnicas estatísticas diferentes. O uso de outros modelos matemáticos e estatísticos pode proporcionar novas ideias e interpretações, resultando em conclusões diferentes das verificadas na pesquisa.

## REFÊRENCIAS

ABRADE, E. Cooperação Interorganizacional: Fonte de Aprendizagem e Vantagem Competitiva ou Oportunismo? **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 8, n. 2, p. 154-179, 2010.

ANAND. B. N.; KHANNA, T. Do firms learn to create value? The case of alliances. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 295-315, 2000.

ANDERSON, C.; THOMPSON, L.L. Affect from the top down: how powerful individuals' positive affect shapes negotiations. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 95, n. 2, p. 125–139, 2004.

ANDERSON, E.; WEITZ, B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, v. 29, n. 1, p. 18-34, 1992.

ANDERSON, J.; NARAYAN, J. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership. **Journal of Marketing Research**, v. 54, n. 1, p. 42-58, 1990.

Anthony, R. N.; Govindarajan, V.; Dearden, J. **Management control systems**. 9.ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998.

AREND, R. J. Supplier alliance activity in manufacturing: Contingent benefits and perceptions. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 8, p. 741-763, 2006.

ARNO, L. A. The probability function of the product of two normally distributed variables. **Anais of Mathematical Statistics**, v. 18, n. 1, p. 265-271, 1947.

ASHNAI, B.; HENNEBERG, S. C.; PETER NAUDÉ, P.; FRANCESCUCCI, A. Inter-personal and inter-organizational trust in business relationships: An attitude–behavior–outcome model. **Industrial Marketing Management**, no prelo, 2015.

ATALLAH, G. Information sharing and the stability of cooperation in research joint ventures. **Economics of Innovation and New Technology**, v. 12, n. 6, p. 531-554, 2003.

AXELROD, R. **The evolution of cooperation**. New York: Basic Books, 1984.

AXELROD, R.; HAMILTON, W. D. The evolution of cooperation. **Science**, v. 211, n. 4489, p. 1390-1396, 1981.

BACHMANN, R. Trust, power and control in trans-organizational relations. **Organization studies**, v. 22, n. 2, p. 337-365, 2001.

BALESTRIN, A. **O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil**. 2010. Tese (Doutorado em Administração) -. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, Brasil, 2010.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. O campo de estudos sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **RAC**, v.14, n.3, p.458- 477, 2010.

BALESTRO, M. V.; MESQUITA, Z. Confiança nas relações interorganizacionais: aproximando conceitos, ensaiando reflexões. In: Encontro Nacional Da Associação Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração, 26., 2002, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2002

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNARD, C. **The functions of the executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.

BEUGELSDIJK, S.; KOEN, C.; NOORDERHAVEN, N. A dyadic approach to the impact of differences in organizational culture on relationship performance. **Industrial marketing management**, v. 38, n. 3, p. 312-323, 2009.

BIDO, D. S.; SOUZA, C. A.; SILVA, D.; GODOY, A. S.; TORRES, R. R. Qualidade do relato dos procedimentos metodológicos: o caso da modelagem em equações estruturais nos periódicos entre 2001 e 2010. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 60, p. 125-144, 2012.

BRITO, L. A. L.; BRITO, E. P. Z.; HASHIBA, L. H. What type of cooperation with suppliers and customers leads to superior performance?. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 5, p. 952-959, 2014.

BROWNING, L. D.; BEYER, J. M.; SHETLER, J. C. Building cooperation in a competitive industry: Sematech and the semiconductor industry. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 113-151, 1995.

BRYMAN, A. **Social Research Methods**. 4 ed. New York: Oxford, 2012.

BUCKLIN, L. P.; SENGUPTA, S. Organizing Successful Co-Marketing Alliances. **Journal of Marketing**. v. 57, n. 2, p. 32-46, 1993.

BURNES, B.; NEW, S. Collaboration in customer-supplier relationships: strategy, operations and the function of rhetoric. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, v. 33, n. 3, p. 10-17, 1997.

BUTLER, J. K. Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. **Journal of management**, v. 17, n. 3, p. 643-663, 1991.

CANNON, J. P.; PERREAULT, W. D. Buyer-seller relationships in business markets. **Journal of marketing research**, v. 36, n. 4, p. 439-460, 1999.

CARDINAELS, E.; VAN VEEN-DIRKS, P. MG. Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard. **Accounting, Organizations and Society**, v. 35, n. 6, p. 565-578, 2010.

CASTALDO, S.; YAMI, S.; DAGNINO, G. B.; ROY, F. L. (Ed.). **Coopetition: winning strategies for the 21st century**. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 2010.

CHEN, C. C.; CHEN, X. P.; MEINDL, J. R. How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 285-304, 1998.

CHEN, M. C.; CHANG, K. C.; HSU, C. L.; YANG, C. Understanding the relationship between service convenience and customer satisfaction in home delivery by Kano model. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 23, n. 3, p. 386-410, 2011.

CHEN, Y. H.; LIN, T.-P.; YEN, D. C. How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: The impact of trust. **Information & Management**, v. 51, n. 5, p. 568-578,

2014.

CHENEY, G.; CHRISTENSEN, L.; ZORN, T.; GANESH, S. **Organizational communication in an age of globalization: issues, reflections, practices**. Longe Grove: Waveland Press, 2011.

CHIN, W. W. The partial least squares approach to structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G. A. (ed.). **Modern methods for business research**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

CHIN, W. W.; NEWSTED, P. R. Structural equation modelling analysis with small samples using partial least squares. In: HOYLE, R. H. (ed.). **Statistical strategies for small sample research**. Thousand Oak: Sage Publications, 1999.

CHIQUELINE, B.; HJALMARSSON, E. Jackknifing stock return predictions. **Journal of Empirical Finance**, v. 16, n. 5, p. 793-803, 2009.

CLOPTON, S. W. Seller and Buying firm factors affecting industrial buyers negotiation behavior and outcomes. **Journal Market**, v. 21, n. 1, p. 39-53, 1984.

COLAUTO, R. D; BEUREN, I. M. Coleta, Análise e Interpretação dos dados. In: BEUREN, I. M. (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade**. 3. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008. pp. 117-143.

COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J. Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 9, p. 867-888, 1999.

COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J.; SHORT, J. C. Franchising research: major milestones, new directions, and its future within entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 3, p. 413-425, 2011.

COMBS, K. L. The role of information sharing in cooperative research and development. **International Journal of Industrial Organization**, v. 11, n. 4, p. 535-551, 1993.

CONDREY, S. Reforming human resource management systems: exploring the

importance of organizational trust. **American Review of Public Administration**, v. 25, n. 4, p. 341-350, 1995.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. **Dados eletrônicos**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DAFT, R.; ARMSTRONG, A. **Organization Theory and Design**. Toronto: Nelson Education, 2009.

DAS, T. K.; TENG, B. S. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 491-512, 1998.

DEL CAMPO, J. D. S. P. G.; PARDO, I. P. G.; PERLIN, F. H. Influence factors of trust building in cooperation agreements, **Journal of Business Research**, v. 67, n. 5, p. 710-714, 2014.

DEUTSCH, M. A theory of cooperation and competition. **Human Relations**, v. 2, n. 1, p. 129-152, 1949.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

DONEY, P.M.; CANNON, J. P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **The Journal of Marketing**, v. 61, n. 2, p. 35-51, 1997.

DUTRA, A. **Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional**: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica. 2003. 320f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil, 2003.

FEHR, E. On the economics and biology of trust. **Journal of the European Economic Association**, v. 7, n. 2-3, p. 235-266, 2009.

FISHER, J.; FREDERICKSON, J. R.; PEFFER, S. A. The effect of information asymmetry on negotiated budgets: an empirical investigation. **Accounting, Organizations and Society**, v. 27, n. 1-2, p. 27-43, 2002.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FRAZER, L.; MERRILEES, B.; BODEY, K. Franchisors do their homework before entering international markets: Experiences from the Australian franchising sector. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 3, n. 4, p. 437-452, 2007.

FREUND, J. E. **Estatística Aplicada**. 11. ed. Porto Alegre:Bookman, 2006.

FUKUYAMA, F. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rio de Janeiro, Rocco, 455, 1996.

GAMBETTA, D. **Trust: Making and breaking cooperative relations**. New York: Basil Blackwell. 1988.

GASKI, J. F.; NEVIN, P. Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship. **Research Policy**, v. 32, n. 2, p. 277-300, 1985.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J. B.; KUMAR, N. Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. **International Journal of Research in marketing**, v. 15, n. 3, p. 223-248, 1998.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo, UNESP, 1991.

GOODMAN, L. A. On the exact variance of produtos. **Journal of the American Statistical Association**, v. 55, n. 1, p. 708-713, 1960.

GRASSI, R. A. Capacitações dinâmicas, coordenação e cooperação interfirmas: as visões Freeman-Lundvall e Teece-Pisano. **Estudos Econômicos**, v. 36, n. 3, p. 611-635, 2006

GRUENFELD, D. H.; MANNIX, E. A.; WILLIAMS, K. Y.; NEALE, M. A. Group composition and decision-making: how member familiarity and information distribution affects process and performance. **Organizational Behavior Human Decision Processes**, v. 67, n. 1, p. 1-15, 1996.



GULATI, R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 85-112, 1995.

GULATI, R. NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 2 p. 203–215, 2000.

HAIR JR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. Trad. 6 ed. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HEIDE, J. B.; JOHN, G. Do norms matter in marketing relationships?. **The Journal of Marketing**, v. 56, n.1, p. 32-44, 1990.

HEIDE, J. B.; MINER, A. S. The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 2, p. 265-291, 1992.

HIBBARD, J. D.; KUMAR, N.; STERN, L. W. Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships. **Journal of Marketing Research**, v. 38, n. 1, p. 45-61, 2001.

HOOGE, M.; MARIEN, S. Trust in institutions, reciprocity and cooperative behavior: An experimental study on the relation between political and generalized trust and reciprocity. In: **APSA 2010 Annual Meeting Paper**, 2010.

HOUSE, R.; ROUSSEAU, D. M.; THOMASHUNT, M. The Meso paradigm-a framework for the integration of micro and macro organizational-behavior. **Research In Organizational Behavior: An Annual Series Of Analytical Essays And Critical Reviews**, p. 71-114, 1995.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. Innovations in performance measurement: trends and research implications. **Journal of Management Accounting Research**, v. 10, n. 1, p. 205, 1998.

JIANG, X.; JIANG, F.; CAI, X.; LIU, H. The mediating role of resource sharing. **Industrial Marketing Management**, v. 45, n. 1, p. 128-138, 2015.

JOHN, G.; RAVE, T. The reliability and validity of key informant data from dyadic relationships in marketing channels. **Journal of Marketing Research**, v. 19, n. 1, p. 517-524, 1982.

JOHNSON, D. S.; GRAYSON, K. Sources and dimensions of trust in service relationships. In: SWARTZ, T. A.; IACOBUCCI, D. **Handbook of Services Marketing & Management**. Thousand Oaks: Sage, 2000, pp. 357-370.

JOHNSTON, D. A.; McCUTCHEON, D. M.; STUART, F. I.; KENWOOD, H. Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 1, p. 23-38, 2004.

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, 71-79, 1992.

KINGSHOTT, R. P. J. The impact of psychological contracts upon trust and commitment within supplier–buyer relationships: A social exchange view. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 6, p. 724-739, 2006.

KLEM, L. Path analysis. In: GRIMM, L. G.; YARNOLD, P. R. **Reading and understanding multivariate statistics**. Washington, DC : American Psychological Association, 1995, pp. 365-380.

KWON, I. W. G.; SUH, T. Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships. **Journal of Supply Chain Management**, v. 40, n. 1, p. 4-14, 2004.

LAI, K.-H.; BAO, Y.; LI, X. Channel relationship and business uncertainty: Evidence from the Hong Kong market. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 6, p. 713-724, 2008.

LEWICKI, R. J; BUNKER, B.B. **Developing and maintaining trust in work relationships. Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research**. Sage, CA, 1996. pp. 114-139.

LEWIS, J. D.; WEIGERT, A. Trust as social reality. **Social Forces**. v. 63, n. 4, p. 967-985, 1985.

LUSCH, R. F.; BROWN, J. R. Interdependency, contracting and relational behavior in marketing channels. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p. 19-38, 1996.

MACNEIL, I. R. **The new social contract: An inquiry into modern contractual relations**. Yale: Yale University Press, 1980.

MAHAMA, H. Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. **Management Accounting Research**, v. 17, n. 3, p. 315-339, 2006.

MARÔCO, J. **Análise de Equações Estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações**. 2. ed. Rev. Portugal: Report Number, 2014.

MARTINS, G.de. A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAYER. R. C.; DAVIS. J. H.; SCHOORMAN, D. An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review**, v. 20, n.1, p. 709-734, 1995.

MCALLISTER, D. J. Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 24-59, 1995.

MCAULAY, S. Non-contractual relations in business. **American Sociological Review**, v. 28, n. 1, p. 55-70, 1963.

MCKNIGHT, D. H.; CHOUDHURY, V.; KACMAR, C. Developing and validating trust measures for e-commerce: An integrative typology. **Information Systems Research**, v. 13, n. 3, p. 334-359, 2002.

MEAD, M. (Ed.). **Cooperation and competition among primitive peoples**. New York: Transaction Publishers, 1932.

MERRIAM, S. B; TISDELL, E. J. **Qualitative research: A guide to design and**

**implementation**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2015.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Causes of failure in network organizations. **California Management Review**, v. 4, n. 1, p. 93-72, 1992.

MISHRA, A. K. Organizational responses to crisis. KRAMER, R. M.; TYLER, T. R. In: **Trust in Organizations: frontiers of theory and research**, Londron: Sage, p. 261-287, 1996.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 135-152, 1994.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **The Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

MOURITSEN, J.; THRANE, S. Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations. **Accounting, Organizations and Society**, v. 31, n. 3, p. 241-275, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOOTEBOOM, B.; BERGER, H.; NOORDERHAVEN, N. G. Effects of trust and governance on relational risk. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 308-338, 1997.

NYAGA, G. N.; WHIPPLE, J. M.; LYNCH, D. F. Examining supply chain relationships: do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 2, p. 101-114, 2010.

PADULA, G.; DAGNINO, G. B. Untangling the rise of coopetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure. **International Studies of Management & Organization**, v. 37, n. 2, p. 32-52, 2007.

PALMATIER, R.W.; DANT, R. P.; GREWAL, D. A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. **Journal**

**of Marketing**, v. 71, n. 4, p. 172-194, 2007.

PANTELI, N.; SOCKALINGAM, S. Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: a framework for facilitating knowledge sharing. **Decision Support Systems**, v. 39, n. 4, p. 599–617, 2005.

PARKHE, A. Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 794-829, 1993.

PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, p. 77-90, 1998.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

ROUSSEAU, D. M.; SIRKIN, S. B.; BURT, R. S.; CAMERER, C. Not so different after all: A crossdiscipline view of trust. **Academy of Management Review**, v. 23, v. 1, p.393-404, 1998.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCOTT, D. The causal relationship between trust and the assessed value of management by objectives. **Journal of Management**, v. 6, n. 2, p. 157-175, 1980.

SELNES, F.; SALLIS, J. Promoting relationship learning. **American Marketing Association**, v. 67, n. 3, p. 80-95, 2003.

SMITH, A. ALDRICH, H. The role of trust in the transaction cost economics framework: transaction contexto and governance structures in US manufacturer-supplier. In: Academy of Management Conference, 1991, Miami. **Anais...** Florida: Making Organizations Meaningful, 1991.

SMITH, K. G.; CARROLL, S. J.; ASHFORD, S. J. Intra-and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 7-23, 1995.

SMITH, K. G.; CARROLL, S.J.; ASHFORD, S. J. Intra-and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 7-23, 1995.

SOBEL, M. E. Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In: LEINHART, S. (Ed.). **Sociological methodology**. San Francisco: Jossey-Bass, 1982. pp. 290-312.

TERTES, M. S.; SANTOS, C. P. O papel moderador das consequências na relação entre confiança e seus antecedentes e consequentes. **REGE Revista de Gestão**, v. 22, n. 2, p. 257-274, 2015.

TIDSTRÖM, A.; HAGBERG-ANDERSSON, Å. Critical events in time and space when cooperation turns into competition in business relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 2, p. 333-343, 2012.

TJOSVOLD, D. Cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges. **Applied Psychology**, v. 47, n. 3, p. 285-313, 1988.

TURNBULL, P.; OLIVER, N.; WILKINSON, B. Buyer-supplier relations in the UK-automotive industry: Strategic implications of the Japanese manufacturing model. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 159-168, 1992.

VAN DE VEN, A. H. On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. **Academy of Management Review**, v. 1, n. 4, p. 24-36, 1976.

VEREECKE, A.; MUYLLE, S. Performance improvement through supply chain collaboration in Europe. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 26, n. 11, p. 1176-1198, 2006.

WEAVEN, S. T; FRAZER, L.; GIDDINGS, J. New perspectives on the causes of franchising conflict in Australia. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v.

22, n. 2, p. 135-155, 2010.

WRIGHT, O.; GRACE, A. Trust and commitment within franchise systems: an Australian and New Zealand perspective. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 23, n. 4, p. 486-500, 2011.

WRIGHT, O.; MCAULEY, A. Australian franchising research: Review, synthesis and future research directions. **Australasian Marketing Journal**, v. 20, n. 2, p. 158-163, 2012.

YAN, R.; WANG, K. Y. Franchisor–franchisee supply chain cooperation: Sharing of demand forecast information in high-tech industries. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 7, p. 1164-1173, 2012.

ZAHEER, A; HARRIS, J. D. Interorganizational trust. In: SHENKAR, O.; REUER, J. J. (eds.). **Handbook of Strategic Alliances**. Thousand Oaks: Sage, 2006. pp. 169-197

ZAND, D. E. Trust and managerial problem solving. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n.2, p. 229-239, 1972.

ZUCKER, L. G. Production of trust: Institutional sources of economic struture. **Research in organizational behavior**, v. 8, n. 1, p. 1840-1920, 1986.

## APÊNDICES



## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

### EFEITO DA COOPERAÇÃO NO DESEMPENHO DE FRANQUIAS MEDIADA PELA CONFIANÇA E COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES

Prezado (a) Franqueado (a),

Esta é uma pesquisa desenvolvida no Mestrado em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná, pela mestrandia Rosiele Bescorovaine, sob a orientação da Professora Dra. Ilse Maria Beuren. Nesta pesquisa, pretende-se verificar junto aos franqueados a sua percepção sobre os efeitos da cooperação no desempenho de franquias mediada pela confiança e compartilhamento de informações.

A sua participação será voluntária e nos comprometemos a preservar o sigilo e a ética das pesquisas da área.

O sigilo das respostas é assegurado com o agrupamento dos dados de maneira estatística, sem individualiza-los.

O tempo estimado de preenchimento do questionário é de aproximadamente 10 minutos. São 32 assertivas.

Agradecemos a sua colaboração!

Em caso de dúvidas, você poderá entrar em contato.

Rosiele Bescorovaine,  
e-mail: [rosiele\\_besc@hotmail.com](mailto:rosiele_besc@hotmail.com)  
Telefone: (41) 9117-4232



Assinale apenas uma alternativa.

(considere 1 discordo totalmente e 7 concordo totalmente)

	1	2	3	4	5	6	7
1) Em situações de problemas de relacionamentos comerciais com fornecedores, há suporte da franqueadora para soluções conjuntas e de mutua responsabilidade nas decisões.							
2) Quando surgem problemas (fornecedores, infraestrutura, concorrentes) tratamos eles em conjunto com o franqueador, ao invés de considera-los uma responsabilidade individual.							
3) Na maioria dos aspectos do relacionamento entre franqueador e franqueado, ambos são co-responsáveis por fazer as coisas acontecer.							
4) Na relação entre franqueador e franqueado, ambas as partes não se importam de fazer ou dever favores um ao outro.							
5) Na relação entre franqueador e franqueado, é importante que uma das partes não faça uso de informações privilegiadas que resulte em desvantagem para a outra.							
6) Na relação entre franqueador e franqueado, é importante que ninguém faça uso de informações que possa prejudicar a outra parte.							
7) Na relação entre franqueador e franqueado, é importante que nenhuma das partes exija algo que possa prejudicar a outra.							
8) Na relação entre franqueador e franqueado, é importante que nenhuma das partes venha a impor condições que beneficie apenas um lado.							
9) A minha empresa tem possibilidade de renegociação com a franquia na compra obrigatória (ex. encartes/produtos negociados).							
10) A minha empresa costuma fazer comparação de preços praticados por outras empresas da mesma franquia.							
11) A minha empresa costuma fazer comparação de preços praticados por empresas de outras franquias.							
12) A disponibilidade de produtos e o prazo de entrega dos fornecedores indicados pela franquia são adequados para a minha empresa.							
13) Em situações de concorrência de preços, a franquia não mede esforços para auxiliar a minha empresa a ser competitiva.							
14) Minha empresa confia que a franquia é competente no que faz.							
15) O desempenho da franquia corresponde às expectativas da minha empresa.							

16) Minha empresa confia na capacidade da franquia de honrar com o que promete.							
17) A franquia se mostra honesta e verdadeira no relacionamento com a minha empresa.							
18) Há confiança nas relações desenvolvidas entre a minha empresa e a franquia.							
19) A minha empresa confia que a franquia vai proporcionar o suporte necessário em casos de adversidades.							
20) A minha empresa tem se surpreendido negativamente com ações da franquia.							
21) Na relação entre a minha empresa e a franquia, ocorre troca de informações de maneira informal, ou seja, aquelas informações que não são obrigatórias por contrato.							
22) Na relação entre minha empresa e a franquia, o compartilhamento das informações necessárias é realizado por ambas as partes.							
23) Na relação entre a minha empresa e a franquia, é costume manter-se informado sobre qualquer evento ou mudança que possa afetar a outra parte.							
24) Na relação entre minha empresa e a franquia, informações são compartilhadas para que os problemas que surgem possam ser tratados de forma conjunta ao invés de por apenas uma das partes.							
25) A cooperação da minha empresa com esta franquia vem alavancando a expansão do meu negócio conforme esperado.							
26) A cooperação da minha empresa com esta franquia vem proporcionando resultado econômico-financeiro conforme esperado.							
27) A cooperação com esta franquia vem proporcionando à minha empresa maior competitividade frente aos meus concorrentes.							
28) A franquia se mostra honesta e verdadeira no relacionamento com a minha empresa.							
29) Por meio da cooperação com esta franquia minha empresa ganhou contatos valiosos.							
30) A minha empresa aprendeu muito na cooperação com esta franquia.							
31) A cooperação da minha empresa com esta franquia tem possibilitado perceber as mudanças das necessidades dos nossos clientes antes dos nossos concorrentes.							
32) A cooperação da minha empresa com esta franquia tem possibilitado realizar promoções e ofertas com eficiência.							

### Perfil do respondente

Por gentileza, indique o perfil em que você se enquadra.

1. Função/cargo:

2. Tempo na Função/cargo:

3. Escolaridade:

4. Idade do respondente:

5. Idade do proprietário da empresa:

6. Gênero:

☐ ① Feminino

☐ ② Masculino

### Perfil da Loja

1. Número de empregados/colaboradores (na loja)

2. Número de empregados/colaboradores (no escritório)

3. Qual a sua franquia?

4. Tempo de franquia (inclusive outras):

5. Tempo da franquia (atual):

6. Cidade de localização da unidade:

## **APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

- 1) Durante a rotina diária de trabalho, quando ocorrem problemas, sejam eles com fornecedores, infraestrutura, concorrência, entre outros, há um suporte por parte da franqueadora para que estes aspectos sejam resolvidos?
- 2) Na sua relação com o franqueador, alguma das partes faz imposições que possam prejudicar a outra?
- 3) A sua empresa realiza comparação de preços com outras lojas?
- 4) Os fornecedores indicados para compra coletiva pela franquía são adequados ao seu negócio?
- 5) Em casos de alta competitividade, ou seja, guerra de preços com a concorrência, a franqueadora auxilia sua empresa?
- 6) A franquía se mostra honesta e verdadeira com a sua empresa?
- 7) O desempenho financeiro da sua empresa é afetado pelas ações da franqueadora?
- 8) O nome da franqueadora traz credibilidade ao seu negócio?
- 9) As ações realizadas pela franqueadora tem permitido que sua empresa atraia novos clientes?
- 10) A sua empresa está a frente dos seus concorrentes por ser franqueado a esta marca?